

Coady International Institute/Ford Foundation

Estudio comparativo de instituciones de propiedad de sus miembros (MOIs) que ofrecen servicios financieros en áreas rurales remotas

Cooperativa Rural Mixtlán, México:
¿El Ser Federado Ayuda la Cobertura Remota?

Patricia L. Rodriguez

COADY
INTERNATIONAL INSTITUTE
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

con financiamiento de **FORD FOUNDATION**

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Diciembre 2007

COOPERATIVA RURAL MIXTLÁN, MÉXICO: ¿EL SER FEDERADO AYUDA A LA COBERTURA REMOTA?

Resumen Ejecutivo

Por mucho tiempo las cooperativas han sido reconocidas por su habilidad para llegar a poblaciones rurales. Sin embargo, se han ventilado inquietudes legítimas concernientes al desempeño de las cooperativas: tasas bajas para pagos de préstamos, gobernabilidad problemática relacionada a exceso de subsidio, y dominación por las élites locales, entre otros aspectos. Las instituciones de propiedad de sus miembros (MOIs) más pequeñas y más descentralizadas pueden enfrentar escasez de liquidez y una demanda para productos más diversos que lo que puede manejar la gerencia local. En este contexto, las cooperativas grandes o las federaciones de cooperativas con economías de escala y una base estable de activos podría ser una solución a estas inquietudes. Mixtlán, una cooperativa rural dentro de una federación mayormente urbana en México, ilustra este escenario.

En México, hay una tendencia hacia la creación de cooperativas más grandes y federaciones de cooperativas que a través de la reglamentación logran formalizarse y su gran tamaño. Aunque esta política es un paso importante para reducir el riesgo en el sector dado los fraudes en el pasado, hay algunas inquietudes sobre la viabilidad de las cooperativas remotas bajo las nuevas reglas. Sin embargo, el caso de Mixtlán prueba que la situación puede ser diferente. Mixtlán ha mostrado una sólida cobertura rural que no se hubiera podido lograr de igual forma como cooperativa de ahorros y de crédito (SACCO) por sí misma.

Al obligar a las SACCOs a federarse, pone proporcionalmente más presión en las SACCOs remotas, que tienen más dificultad para pagar los costos de cumplimiento (con las regulaciones). Como resultado la sostenibilidad operativa es bastante baja y la calidad del portafolio ha ido disminuyendo. Desafortunadamente, el exceso de ahorros no ha sido utilizado por los miembros a través de préstamos.

No obstante, para ser una cooperativa rural pequeña de ahorros y crédito, Mixtlán ha mostrado un crecimiento fuerte en miembros y en total de activos. La estrategia de crecimiento se ha concentrado en expandirse a nuevas comunidades alimentadoras (más remotas), en vez de tratar de profundizar dentro de las comunidades existentes.

La escala de federación ha permitido importantes eficiencias y el uso de un cobrador remoto ha reducido los costos por miembro aun más. Las eficiencias ganadas a través del desarrollo de productos y de la estandarización a través de la federación, le han permitido a Mixtlán ofrecer una gama de productos de ahorro y de préstamos a mejores tasas que su competencia. La presencia urbana es crucial para los enlaces de los mercados incluyendo la transferencia de fondos, un servicio requerido para miembros remotos. Mixtlán es el único proveedor de servicio en el área que ofrece este servicio.

Los miembros de Mixtlán reportan que ellos valoran a Mixtlán más que a la competencia para los productos principalmente usados para emergencias. También valoraron las tasas de interés más bajas en préstamos y la proximidad. En las comunidades más remotas un cobrador móvil va a ellos una vez por semana. Los miembros también comentaron sobre la confianza y el trato desarrollado entre

Mixtlán y las comunidades. Esto es reforzado por la tasa de retención alta y el crecimiento en ahorros.

Aunque el ser miembro y dueño en las cooperativas es importante para ellos, eso no los retiene si no se continúa con una buena calidad de servicio. También, mientras los miembros reportan su habilidad para participar en la toma de decisiones, la mayoría de los miembros rurales no van a las reuniones ni cuestionan los datos financieros provistos. Ellos confían en que sus representantes con más educación tomarán las decisiones justas por ellos. Particularmente para miembros remotos, la participación en reuniones es costosa y consume mucho tiempo.

Contexto y Selección del Caso

Contexto Nacional: Contexto Reciente de las Crisis Financieras

Las crisis Mexicanas en décadas recientes han tenido un efecto profundo en la economía en general y en el sector rural en particular. La crisis económica de 1982 y su inflación resultante, inestabilidad del mercado financiero, y el flujo saliente de capital trajo nuevas políticas fiscales y monetarias, y controles a los bancos comerciales que afectaron a la economía rural negativamente. En ese contexto, las cooperativas rurales se volvieron una alternativa financiera para este sector desprotegido.

Durante el periodo 1982-1991, la economía Mexicana se estabilizó, el Producto Nacional Bruto per cápita creció y comercio exterior fue liberalizado. Había evidencia de que el sector rural se estaba afectando negativamente por estas nuevas políticas, así que los programas sociales fueron diseñados e implementados para dar apoyo al sector de agricultura a través del nuevo escenario.

Al comienzo de 1994, un grupo armado, la Liberación Nacional Zapatista tomó control de diferentes ciudades, y el candidato para la Presidencia de México del partido oficial fue asesinado. La inestabilidad política y social sumió al país y a la economía nuevamente en una situación de crisis. Con el fin de corregir el desequilibrio, la divisa fue devaluada. Al final de 1994, México estaba al borde del colapso financiero, la inflación excedía 30% en 1995. Los sectores más pobres fueron los más afectados con pocos o ningún activo para protegerse de estas sacudidas.

El sector de agricultura de México se deterioró debido en parte a la política gubernamental. El sector estaba regulado y subsidiado por programas de gobierno que daban fondos a áreas rurales a través de subsidios y transferencias dirigidas a campesinos. Estos programas carecían de control en la recuperación. A las cooperativas rurales de propiedad de sus miembros, no se les dio un apropiado apoyo de supervisión o monitoreo, lo cual resultó en problemas serios de fraude.

A través de los años, la reducción constante de la producción agrícola y los faltantes de salario contribuyeron a las altas tasas de migración de las áreas rurales a las grandes ciudades en México y en Estados Unidos. Del 2000 al 2005, alrededor de 1.8 millones de trabajos en las áreas rurales se perdieron (Bartra, 2003). Las remesas se convirtieron en una fuente clave de financiación de las áreas rurales marginadas, particularmente desde los Estados Unidos. Desde el 2002, la política gubernamental para reducir la pobreza se concentró en subsidios para la población más pobre de las áreas rurales. Las transferencias en efectivo fueron usadas para comida, ropa y semillas, educación, salud, cultivos y pequeñas empresas, que proveen ayuda pero que también causan liquidez excesiva en estas áreas.

México opera en una economía abierta de mercado con dominio creciente del sector privado en la agricultura y la industria. Las mejoras de infraestructura recientes (transporte, comunicación y energía) han incrementado la competitividad. El Tratado Norte Americano de Libre Comercio de 1994 ha triplicado el comercio con Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, la disparidad de ingreso es alta, y el ingreso per cápita es un cuarto del recibido en los EE.UU. (CIA, 2007).

Sector de Propiedad de los Miembros Dominado por Cooperativas, mayormente Rural y ahora, Federado

La cobertura del sector financiero formal en México es limitado. Aproximadamente solamente el 28% de las municipalidades tienen sucursales bancarias. Por lo menos 25 millones de personas en edad productiva no tienen servicios financieros formales tales como bancos, mercados de acciones u otros intermediarios (Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular). Los servicios financieros están concentrados en unos pocos estados: 10 de los 32 estados Mexicanos tienen el 70% de las sucursales bancarias de la nación.

El sector micro-financiero provee una alternativa a través de las instituciones micro-financieras (MFIs) registradas, incluyendo cinco asociaciones cívicas, compañías limitadas públicas, fondos de inversiones productivos, sociedades financieras de responsabilidad limitada, uniones de crédito, cooperativas y sociedades mutuas, como también federaciones de MFIs. Cincuenta años después, los 106 millones de mexicanos tienen 3 millones de cuentas micro-financieras.

Cuadro 1: Instituciones micro financieras en México (2005)

Institución por tipo legal	Tipo de servicios financieros y grupo objetivo	# Total de instituciones (%)	Total de clientes (%)	Total portafolio de préstamos vencidos (%)
Asociaciones cívicas (organizaciones comunitarias sin fines de lucro)	Préstamos y concesiones del gobierno principalmente para fines sociales	41%	14%	16%
Compañías publicas limitadas	Microcrédito, orientados hacia ganancias	1%	2%	1%
Fondos de inversión productivos	Fondos privados y públicos para empresas medianas	5%	2%	21%
Sociedades financieras de responsabilidad limitada	Préstamos garantizados para miembros con propósito específico tales como compra de vehículo	18%	62%	45%
Uniones de prestamos	Aportes productivos sobre préstamos a través de bancos de desarrollo	16%	13%	14%
Cooperativa o sociedades Mutuas	Préstamos y ahorros de miembros	19%	7%	3%
		100%	100%	100%

Fuente: El portal de las Finanzas populares en México (2005)

Las sociedades financieras tienen la participación de mercado más grande en términos de membresía y escala de operaciones de préstamo. Dentro del sector micro-financiero registrado, aproximadamente el 35% (el área sombreada) se consideraría de propiedad de los miembros. En el 2002, el sector de las MOIs comprendió un estimado de 600 sociedades que ofrecían actividades de ahorro y préstamo populares, de las cuales 388 sociedades estaban registradas formalmente. Aunque las sociedades estaban localizadas en 30 estados del país, aproximadamente la mitad estaban concentradas en 5 de los 32 estados de México.

La *primera* característica del sector de las MOIs es su aspecto rural, con 49.4% localizadas en áreas rurales, únicamente 16.5% en áreas urbanas, y 34.1% con miembros en ambas áreas. La *segunda* característica es que la mayoría de las MOIs están organizadas en federaciones. En la actualidad hay 12 federaciones registradas, de acuerdo a la Comisión Nacional de Bancos y Valores (CNBV). Las federaciones, consideradas instituciones de dos niveles, otorgan supervisión auxiliar y ofrecen a sus instituciones afiliadas asistencia técnica. En el marco regulatorio actual, la Ley de Ahorro y Crédito Popular de 2006 (LPSC) y la CNBV requieren que las MOIs sean federadas para movilizar depósitos y para hacer préstamos. Si la MOI no se vuelve parte de una Federación, no hay protección legal para los recursos de sus miembros en caso de bancarrota o fraude.

Regulación Más Estricta de las Cooperativas

En los 90s, después de algunos problemas de fraudes en el sector de cooperativas y el crecimiento desordenado del sector de “ahorro y préstamo popular”, se creó un nuevo marco regulatorio para regular a más de 600 organizaciones financieras con diversos estatutos legales. (SACP/BANSEFI). El estatuto legal que las organizaciones debían adoptar no siempre era claro dado los tipos o instituciones variadas y superpuestas, que operan en el sistema. Esta confusión, combinada con la alta incidencia de fraude ha creado un ambiente operativo de alto riesgo.

En respuesta a este escenario confuso e inestable, en el 2001, el Congreso aprobó la Nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (LPSC) y la Ley Estatutaria del Banco Nacional de Servicios Financieros, BANSEFI. Dentro de esta Ley, la Comisión Nacional de Banco y de Valores (CNBV) es responsable de autorizar a las federaciones; de regularlas, supervisarlas y auditarlas. BANSEFI opera como una entidad central de financiamiento y como una federación de tres niveles para instituciones de dos niveles (federaciones). BANSEFI tiene 554 sucursales que proveen financiamiento a sus miembros de la federación y financiamiento mayorista a las MOIs locales, una vez que estas cumplan con la ley. BANSEFI da apoyo al cumplimiento con la legislación y la regulación pero no lo supervisa directamente.

BANSEFI es el sucesor del banco de ahorros del estado de ese país que ha sido reestructurado para convertirse en la organización ápice para un movimiento reformado de ahorros y crédito popular. A medida que las cooperativas locales cumplen con el nuevo marco regulatorio, tienen acceso a asistencia técnica, a nuevas tecnologías, a apoyo contable y un lema común *La Red de la Gente*. También tienen acceso a los beneficios sociales y a la capacidad de distribución de remesas de BANSEFI, lo cual les permite ofrecer productos de ahorro que pueden recibir beneficios sociales o remesas canalizadas a través de BANSEFI, que ha negociado muchos contratos con gobiernos y bancos extranjeros para recibir y distribuir dicho dinero. La investigación hecha por BANSEFI muestra que en tres o cuatro ciclos después de que un cliente recibe dichos dineros, sus cuentas típicamente comienzan a ser usadas para depósitos voluntarios de efectivo. Como BANSEFI también maneja cuentas de ahorro pre-préstamo para un cierto número de esquemas de préstamos a bajo costo, también puede ofrecer a trabajadores que migraron la opción de calificar en el exterior para financiamiento de vivienda barata, ya sea para ellos o para sus parientes (Peachey, 2006, pg.16). El objetivo a largo plazo de BANSEFI es volverse una entidad de financiamiento de modo general para las entidades cuyos miembros son propietarios (MOIs) autofinanciadas por sus miembros.

Contexto Local: Cooperativa Mixtlán

La intención de la investigación fue la de ayudar a entender diferentes tipos de potencial de las MOIs en cuanto a profundidad, cobertura, plan, duración, valor y costo de la cobertura remota. El segundo nivel de análisis examinó cómo la cobertura fue afectada por tres áreas: el estar en red y en enlaces;

la gobernabilidad y la propiedad; y la regulación y la supervisión. La cooperativa Mixtlán fue escogida como estudio de caso con el fin de mostrar cómo una MOI rural puede lograr un modelo operativo sólido, y al mismo tiempo tener una cobertura remota significativa. Este caso también nos permite mostrar la relevancia de que una SACCO pequeña se vuelva parte de una federación. Este caso también fue escogido porque la federación estaba catalogada como una federación fuerte por las instituciones financieras federadas de México.

La cooperativa Mixtlán está localizada en la municipalidad de Mixtlán, que cubre más de 40 localidades en la cordillera que está en el norte del Estado Jalisco. En México, cada estado abarca varias municipalidades; cada municipalidad abarca varias localidades. Una concentración de municipalidades o localidades se llama una región. Mixtlán funciona en un área rural (menos de 15.000 habitantes) y remota. El proveedor de aportes más cercano está a una distancia de 247 km. Mixtlán es una de las pocas cooperativas rurales dentro de la mayormente (70%) urbana Federación Cooperativa UNISAP.

Cuadro 2: Municipalidad de Mixtlán



National Geographic Society: <http://www.nationalgeographic.com/xpeditions/atlas/>

Entre las MOIs rurales, Mixtlán muestra una de las tasas más altas de cobertura local, cerca del 90% (Cuadro 3). La tasa puede verse alta debido a la fuerte tasa de migración hacia afuera. Entre el 2000 y el 2005, la población de la municipalidad cayó por 16.73% debido a la migración hacia los Estados Unidos, principalmente hombres jóvenes entre 14-32 años de edad. Mucha de la gente que migra, particularmente de localidades remotas, permanecen como miembros de su MOI. Como resultado, hay localidades donde la membresía de la MOI es más grande que el tamaño real de la población.

Cuadro 3: MOIs rurales dentro la Federación UNISAP

MOI	Nivel de marginalización 2000	Distancia al centro urbano más cercano (km)	Población (2000)	Membresía de la MOI Dec. 2006	Membresía de la MOI como % del total de membresía de 2º nivel	Membresía como % del total de la población en la municipalidad
José Ma. Velasco	Mediano	38	13,736	4,519	1.28%	32.90%
Mixtlán	Mediano	247	3,938	3,542	1.00%	89.94%
Minatitlán	Mediano	45	8,466	3,364	0.95%	39.74%
Tonaya	Mediano	47	5,928	3,379	0.95%	57.00%
Polotitlán	Bajo	60	11,065	2,109	0.60%	19.06%
El Limón	Bajo	72	6,026	1,188	0.34%	19.71%
Progreso García	Bajo	48	3,547	902	0.25%	25.43%
Liberación	Alto	60	6,577	152	0.04%	2.31%

La MOI Mixtlán incluye la oficina principal en la municipalidad de Mixtlán y dos sucursales en comunidades alimentadoras más pequeñas de Mixtlán, que son, Talpa y Atenguillo, a 20.9 km y a 22.5 km de la oficina principal, respectivamente. La mayoría de sus miembros están concentrados en tres localidades, donde hay acceso a la mayoría de los servicios básicos tales como agua, colegios, clínicas médicas, tecnologías de comunicación, mercados y otros servicios cívicos y financieros. En el 2000, únicamente el 9.4% de la población de más de 15 años era analfabeta pero únicamente 35.8% había terminado la escuela primaria. El 87.3% de la gente en la municipalidad tenía agua de manantiales, el 62.6% tenía alcantarillado y el 85.1% tenía electricidad. El 27.5% de los habitantes son económicamente activos y el 45.5% son económicamente inactivos. De los económicamente activos, el 46.1% están dedicados a la agricultura, 20.0% a la fabricación de artesanías locales, y 32.69% a los servicios (de los cuales el 13.28% es para la construcción).

Mixtlán tiene presencia en localidades bastante remotas a 137.5 km de la oficina principal. En La Laja, los miembros de Mixtlán componen el 51% de la población local, 385 miembros de una población total de 760. La actividad de sustento predominante para estos miembros es la agricultura de subsistencia, cultivando maíz, sorgo y frijoles en ejidos. Esta gente depende de remesas. Particularmente en diciembre y en enero, sus depósitos despliegan un incremento significativo. Algunos de ellos también reciben subsidios y /o pensiones.

Metodología

En Mixtlán SACCO y en la Federación UNISAP se llevaron a cabo dos semanas de investigación de campo. La cobertura fue medido en términos de seis aspectos de Schreiner (1998): Amplitud, profundidad, costo, valor, duración, plan o visión. Los datos financieros y la cobertura para UNISAP fueron reunidos usando una evaluación de los investigadores en lo que respecta los estados financieros. Doce grupos de enfoque compuestos de los miembros rurales y remotos de Mixtlán fueron seleccionados para discusiones más profundas y ejercicios de trazo en un plano, particularmente valor/demanda de servicios financieros alternativos y sobre propiedad. Se llevaron a cabo entrevistas claves de información con el staff de la MOI, los reguladores y el staff de la estructura de una cooperativa de dos niveles. Ver Apéndice A por definiciones para la investigación y la metodología general de los casos.

Cobertura de las Instituciones de Propiedad de los Miembros

Cobertura de UNISAP

Para entender el alcance de cobertura, todas las MOIs rurales afiliadas con la Federación UNISAP al final del año 2006 fueron consideradas. 40 MOIs de la Federación UNISAP están concentradas principalmente en este solo estado del país llegando a localidades muy remotas, donde es poco probable la presencia de otras federaciones. La mayoría de sus MOIs afiliadas tienen una penetración del 72% de miembros que son de esta región. Las 40 MOIs tienen 159 sucursales en diferentes municipalidades y 355,558 miembros en total; el 20% de las MOIs están localizadas en áreas rurales con 19,155 miembros (de los cuales aproximadamente 470 miembros son bastante remotos).

Desde 1999 al 2006, Mixtlán ha mostrado un crecimiento de la membresía muy grande comparado a las otras SACCOs que están dentro de UNISAP (UNISAP, 2007), creciendo por 50.14% desde el 2003 al 2006 (Cuadro 4).

Cuadro 4: Tasas de crecimiento de la membresía de Mixtlán

Año	# de miembros de UNISAP a fin de año	Tasa de crecimiento de la federación UNISAP	# de miembros de Mixtlán a fin de año	Tasa de crecimiento de la membresía de Mixtlán
1999	139.079		1.034	
2000	145.204	4.40%	1.121	8.41%
2001	161.569	11.27%	1.212	8.12%
2002	178.965	10.77%	1.262	4.13%
2003	195.719	9.36%	1.346	6.66%
2004	285.472	45.86%	1.568	16.49%
2005	305.129	6.89%	2.255	43.81%
2006	355.366	16.46%	3.542	57.07%

Los activos también han mostrado un crecimiento fuerte promediando 22.5% en los últimos tres años.

Cuadro 5: Evolucion del total de activos de Mixtlán

Year	Total de Activos	
	Cantidad de dinero (US\$)	Tasa de crecimiento (%)
1999	953,665.71	
2000	1,278,645.75	34.1
2001	1,780,472.24	39.2
2002	1,964,792.21	10.4
2003	2,403,358.68	22.3
2004	3,133,855.03	30.4
2005	3,647,713.58	16.4
2006	4,405,507.40	20.77

Fuente: Segundo nivel pero la fuente de información del último año fue la MOI

La estrategia de crecimiento de Mixtlán no está basada en incrementar el número de miembros en las mismas localidades. El crecimiento de Mixtlán ha estado basado en ampliar su cobertura territorial, alcanzando más miembros en localidades remotas. El Cuadro 6 muestra el portafolio actual de Mixtlán.

Cuadro 6: Informe de Portafolio de Mixtlán (May, 2007)

Numero de prestatarios	1,260
Portafolio de prestamos	US\$3,083,916.88
Numero de depositantes	2,482
Portafolio de ahorros	US\$4,365,446.25
Ahorrradores voluntarios en relación a prestatarios	197%*

*197% = (2,482/1,260) x 100

Profundidad de la cobertura

La distancia como medida de profundidad (o de lo remoto) no es suficiente. En México, los indicadores de marginalidad son usados para incluir acceso a la infraestructura, salud, educación y aún los servicios financieros son examinados. La marginalidad es más grande que los indicadores de pobreza porque la pobreza se relaciona al ingreso personal y a los gastos en vez de a las condiciones estructurales. Mixtlán está localizado en una municipalidad con grado medio de marginalidad. Los miembros de Mixtlán están localizados en municipalidades con índices de marginalidad de bajos a medios.

El 98.93% de los miembros de Mixtlán viven en municipalidades rurales. El 23% de sus miembros están en extrema pobreza (ingreso insuficiente para cubrir sus necesidades alimenticias mínimas), y el 61.8% están en pobreza patrimonial (el ingreso insuficiente para cubrir sus necesidades de comida, salud, educación, ropa, casa y transporte público) (Fuente SEDESOL). El tamaño promedio del préstamo (US\$405.69) como porcentaje del per capita Producto Doméstico Bruto (US\$962.44) es el 42.15%.

Mixtlán tiene una tasa de participación alta de mujeres, o sea el 49.43% de los miembros de Mixtlán. En localidades remotas, esta tasa sube al 54.12%. Hay más miembros remotos femeninos, ya que su trabajo, aunque demanda mucho, es menos dependiente de un horario para poder viajar.

Plan o Visión: Productos y Servicios de esta MOI en relación a otros Servicios Financieros

Mixtlán ofrece una amplia gama de servicios a sus miembros, incluyendo ahorros a corto y a largo plazo, préstamos productivos y de consumo y transferencias de fondos.

Cuadro 7: Productos y servicios ofrecidos por la MOI Mixtlán

Productos financieros del a MOI	Tasa de interés nominal (mensual)	Periodo (meses)	Frecuencia de pagos	Porcentaje de miembros de la MOI usando el producto	Promedio del valor Valor mínimo Valor máximo
Ahorros (ordinario para garantizar el préstamo)	5.00% Anual	Mensual	Contribuciones voluntarias	74%	Prom=US\$1,501.70 Max=US\$9,079.6 Min=US\$72.87
Ahorros a plazo fijo	4.47% cualquier plazo, 7.5% mayor inversión a US\$4,539.80 hasta 6 meses, 8.0 mayor inversión a US\$4,539.80 hasta mas de un año	1 mes 3 mes 6 mes 1 año	Contribuciones voluntarias	1.7%	Prom=US\$1,494.70 Max=US\$9,079.60 Min=US\$77.21
Ahorros en cuenta actual	Intereses no pagados en ahorros	Sin plazo fijo	Contribuciones voluntarias	2.9%	Prom=US\$2,040.51 Max=US\$9,079.60 Min=US\$117.06
Ahorros para niños (<18 años.)	5.00% Anual	Mensual	Contribuciones voluntarias	22%	Prom=US\$192.24 Valor bruto=US\$ 150,328.03
Préstamo ordinario (<300% del depósito)	1.00% préstamo de agricultura; 1.30% para otro tipo de servicio de préstamo	Hasta 18 meses	Mensual	32.8%	Prom=US\$3,422.37 Max=US\$18,159.20 Min=US\$ 27.24
Préstamo de confianza (<US\$180)	1.00%	Hasta 8 meses	Mensual	6.2%	Prom=US\$2,421.20 Max= US\$15,995.35 Min=US\$54.48
Préstamo de emergencia (<90% depósitos)	1.30%	Hasta 12 meses	Mensual	2.1%	Prom= US\$6,296.37 Max=US\$18,159.20 Min=US\$272.39
Préstamo automático (<100% depósitos)	1.00%	Hasta 12 meses	Mensual	2.0%	Prom=US\$5,732.17 Max=US\$18,159.20 Min=US\$90.80
Remesas					Prom=US\$14,801.13 por mes; Diciembre 2007 = US\$37,391.48 Remesas hasta el 1% de activos de la MOI

Para recoger ahorros y ofrecer préstamos pequeños a miembros remotos, usan una cobradora móvil, que viaja semanalmente a La Laja, una comunidad rural a 122 km de la oficina principal de MOI. La gente de El Ollejo, la comunidad más pobre, marginal y la más distante (137.5 km de la oficina principal de la MOI), viaja 15 km para recibir servicios en La Laja. Muy parecido a la forma en que trabajan las ROSCAs informales, la cobradora recoge ahorros, usualmente pequeñas cantidades entre US\$5-20 y provee préstamos de hasta aproximadamente US\$181.60. Si las solicitudes de préstamo igualan a lo que se recoge, ella en ese momento ofrece pequeños préstamos. De manera importante, para evitar el riesgo ella no carga dinero ni tiene la oportunidad de revisar las historias de préstamo para montos más grandes. Ella también cobra pagos para electricidad y agua. Sin embargo, ella no puede ofrecer otros servicios tales como transferencias de fondos o préstamos más grandes que el monto de ahorros cobrados. Ella usa un cuaderno sencillo para llevar los records. Los ahorros que exceden a las demandas de préstamo son llevadas de vuelta corriendo cierto riesgo. Si los ahorros no son suficientes para satisfacer las solicitudes de préstamo, los miembros deben esperar hasta el jueves siguiente, o, si es urgente, ir a la oficina más cercana. Aunque los cobradores

ciertamente extienden servicios que de otra manera no hubiera habido en áreas remotas, hay riesgos y limitaciones.

No hay diferencia significativa entre el uso de productos por parte de miembros masculinos y femeninos con dos excepciones: Ahorros a largo plazo (70% mujeres y 30% hombres) y ahorros en cuentas corrientes (62.1% de mujeres miembros y 37.9% hombres). Las mujeres usan los servicios de ahorro más que los hombres, ya que manejan recursos del hogar. El depósito de estos recursos es usado como un sistema de protección financiera (para contingencias, emergencias o gastos futuros). Esto también se refleja en el uso desproporcionado de ROSCAs locales para ahorros. Las mujeres miembros ahorran más que los hombres pero los hombres piden más préstamos que las mujeres.

Como parte importante de mantener a Mixtlán competitivo es su ofrecimiento de transferencias de fondos a tasas bajas. Generalmente, las remesas son enviadas a México de mexicanos que viven en los Estados Unidos. La tarifa es únicamente una tasa fija de US\$1.63. Esta tasa fija baja no contribuye significativamente al ingreso financiero, pero sí provee un servicio altamente demandado por los miembros y mantiene a Mixtlán competitivo. Ningún otro proveedor financiero local ofrece transferencias. Mixtlán recibe aproximadamente 15 transferencias diariamente (US\$24.52), solo lo suficiente para cubrir los costos operativos. La MOI escogió RIA, la compañía actual de transferencias de fondos, porque ofrece un menor costo y exige menos requisitos. Otras alternativas en la región son Western Union, HSBC Bank y Copel.

Mixtlán provee algunos servicios adicionales sin ningún costo para beneficiar a sus miembros. El seguro de préstamos es ofrecido a los miembros sin costo. En caso de muerte de un miembro, la deuda existente es condonada, y también se pagan servicios públicos u otras cuentas. Mixtlán también provee créditos con destinos específicos a través de un programa financiado por el gobierno. Aunque este programa ha tenido pobres resultados en el desempeño, no se ha afectado el pago de las deudas.

Valor y Servicios Financieros Locales

En la región hay muchos proveedores de servicios financieros y de productos, incluyendo bancos comerciales, grupos solidarios, cooperativas y aquellos que pertenecen a la misma federación de dos niveles a la que pertenece Mixtlán. No es poco común que la gente use los servicios financieros de dos o más proveedores al mismo tiempo, principalmente para obtener préstamos y para terminar de pagar sus deudas de una institución a la otra.

Mixtlán domina el mercado local (Cuadro 8). Los miembros valoraron los siguientes servicios: tasas de interés más bajas; cercanos; útil en emergencias y confiabilidad/buen trato. Tal vez el único área donde las fuentes informales fueron preferidas fue para obtener acceso rápido. En los grupos de enfoque, los miembros expresaron la importancia del rápido acceso, siendo capaces de manejar rápidamente las emergencias. Los datos de la MOI también confirmaron que los préstamos son usados principalmente para subsistencia o para emergencias. El 48.2% de la cantidad total de los préstamos es básicamente para enfermedades, medicina, educación, gastos de comida o funerarios; 33.2% de los créditos son usados principalmente en agricultura, actividades ganaderas y fincas de ganado, únicamente el 18.6% fue usado para gastos, activos como casa, carro o tierra (Mixtlán, 2007).

Cuadro 8: Valor relativo y conveniencia de productos y servicios alternativos

Proveedores	Productos/tarifas (mensual)	Participación en el mercado para demanda de préstamos	Valor relativo o valor expresado por los miembros
Mixtlán	Gama de préstamos (emergencia; vehículo; negocios) 1-1.3% mensual; ahorros; remesas; seguro	Aprox. 90%	Recaudadores móviles; interés bajo; altos dividendos en los ahorros; remesas; gama de productos de préstamos-individual. Institución conocida y confiable para los miembros
Prestamistas	Préstamos múltiples propósitos 5-10% mensual	Aprox. 2%	Acceso rápido/liquidez; no tiene requisitos; emergencias
Asociación cooperativa <i>Lugar de Nubes</i>	Productiva/pesamos a empresas tasa de interés del 2.3%	Aprox. 28%	Proximidad (misma localidad); amarra el uso del préstamo al propósito del mismo (ganado, agricultura y comercio); debe ser en grupo (5-10 personas); difícil para los miembros; financiada por el gobierno.
Grupos solidarios (Caja Solidaria Guachinango, Caja solidaria Talpa, Caja Hualulco, Caja Popular Mexicana, Caja Liberación).	Préstamos productivos 1-2% Depósitos	Aprox. 16%	Bajas tasas de interés (financiados por el gobierno) amarra el uso del préstamo al propósito del mismo); distante (10.5 km).
Bancos comerciales (HSBC, Bancomer, Banco del Bajío, Banco Banamex, Banco Azteca).	Hipoteca 10% anual Vehículo 15% anual Tarjeta de préstamo depósitos a plazos fijos y a la vista Préstamos productivos Préstamos de consumo	Aprox. 22%	Burocrático (requiere garantía o historial de crédito); impersonal; distante (44 km); tasas de interés ligeramente más altas
ROSCAs (mas compras por catalogo)	Pequeñas sumas (20 pesos) ahorradas y rotadas semanalmente a cada miembro. Sin interés	Aprox. 6%	Importante para ahorrar en tiempos de emergencia porque es la opción mas rápida; principalmente mujeres; acceso rápido

Emergencias de los Miembros

“cuando se murió mi papa la cooperativa me prestó dinero para pagar los gastos del funeral, que fue muy caro.”
– miembro de Mixtlán

“habíamos ahorrado algo de dinero en la cooperativa. Cuando vino la sequía perdimos la cosecha y tuvimos que sacar dinero de la cooperativa para poder comer”
– miembro de Mixtlán.

Aunque hay una mezcla justa de productos, hay algunas quejas de los miembros sobre términos de contratos. Los cambios de políticas redujeron el plazo máximo de los préstamos de 36 a 18 meses, lo que ha puesto algo de presión financiera en los prestatarios. Los miembros están buscando depósitos que provean liquidez y rendimiento, y un producto para asegurarse contra riesgos de la agricultura, algo que Mixtlán no provee. Para ahorros, los miembros prefieren a Mixtlán porque ofrece tasas de interés más atractivas que los bancos comerciales, aunque las ROSCAs son usadas frecuentemente para ahorrar pequeñas cantidades y para emergencias. También, los microempresarios solicitan servicio de cheques.

Cuando se les preguntó si se cambiarían a otra institución financiera si les ofrecieran mejores tasas de interés, las respuestas de los miembros fueron variadas (Cuadro 9).

Cuadro 9: Características valoradas por los miembros de Mixtlán

Personas con ingresos medios	Seguridad, el trato y la confianza que la MOI otorga
Personas de la 3ª edad y personas con alta restricción de tiempo como amas de casa	Distancia— si la diferencia en dividendos no ellos prefieren que permanezca con la MOI en vez de incurrir en altos
Personas de muy bajos recursos	Acceso al préstamo es lo más importante. Bajas tasas de interés se prefieren sobre otras características como la distancia o términos de pago

Fuente: Grupos de enfoque en el estudio de campo

Costo de la cobertura

La siguiente lista corresponde a las tasas efectivas de interés anual de las opciones de préstamos, que disponibles en la región, incluyendo los costos de transacción (por distancia y tiempo).

Cuadro 10: Tasa de interés anual efectivo

Institución financiera y nombre del mecanismo/ (localidad)	Tasa de interés anual efectivo	Distancia desde la sede de Mixtlán
Cooperativa Mixtlán (localizada en Mixtlán)	14.7% ¹ a 12 meses 19.5% ¹ a 18 meses	0 km
Cooperativa Productiva del Fondo del estado de Jalisco llamada Lugar de nubes (IMixtlán)	19.6% ¹	0 km
Cooperativa Guachinango (Guachinango)	22.4% ¹	10.5 km
Cooperativa Atenguillo (Atenguillo)	21.0% ¹	23 km
Cooperativa Ahualulco (IAhualulco de Mercado)	24.6% ¹	32 km
Cooperativa Talpa (ITalpa)	28.2% ¹	78 km
Cooperativa Caja Popular Mexicana (Ameca, Puerto Vallarta & Guadalajara)	21.8% ¹	61km, 88 km & 134km
Cooperativa Liberación (San Sebastián del Oeste)	20.15% a 3 meses 22.78% a 6 meses 25.71% a 12 meses 28.58% a 18 meses	65 km
Prestamistas(Mixtlán)	De 79.6% a 120% dependiendo de la cantidad	0 km
Fondos de agricultura (FIRA) =Bank of Bajío (IAmeca & Talpa)	28.07% and 33.46% ²	61 km & 78 km
Banco HSBC (IAmeca & Guadalajara)	40.25% ²	61km & 134 km
Banco Bancomer (Mascota & Ameca)	35.80% ²	43 km & 61 km
Banco Banamex (IAmeca & Guadalajara)	34.6% ²	61km & 134 km
Banco Azteca (IAtenguillo, Ameca & Talpa)	32.8% ²	23 km, 61 km & 78km

¹Tasas calculadas con información proveniente del personal y miembros de la MOI entrevistada.

²CONDUCEF (2007)

Mixtlán ofrece tasas efectivas competitivas desde 14.7% a 19.5%. La mayoría de las otras están arriba de 19%. La competencia más cercana de Mixtlán considerando la distancia y asignación de los préstamos es la Cooperativa *Lugar de Nubes*; también localizada en Mixtlán. Ofrece una tasa efectiva de interés anual del 19.6%, pero los préstamos que provee son solo para proyectos de ganado, agricultura y producción comercial.

Cobertura

En términos generales, Mixtlán ha mostrado un buen desempeño financiero. Mixtlán fue clasificado con una nota de B (de acuerdo a los estándares de CNBV) y fue sostenible operativamente al 35.8%. Mixtlán no recibe subsidios de ningún tipo por sus propias operaciones. Mixtlán canaliza los subsidios de un programa gubernamental (*apoyo a la palabra*) hacia agricultores pobres, pero no cobra una tarifa por este servicio. Es algo que hacen para servir a los miembros. Tal vez el único área que amenaza la viabilidad de la MOI Mixtlán es el portafolio en riesgo, de más de 30 días, que se ha incrementado en los últimos años: 5.4% en el 2004, 8.4% en el 2005, y 7.9% en el 2006. Las tasas más altas de no pago o de mora han ocurrido con los préstamos de agricultura, a corto y a largo

plazo. En enero del 2007, US\$939,681.76 fueron entregados en préstamos por gastos de agricultura. Solo el 17.8% de ese monto fue recuperado (Mixtlán, 2007).

Los préstamos netos como porcentaje de activos totales son de 74% para Mixtlán, los cuales son adecuados, bastante dentro del modelo del Consejo Mundial de Uniones de Crédito (World Council of Credit Unions) (WOCCU) para lo que concierne la utilización de fondos. Ellos podrían maximizar sus ahorros aún más pero parece que no hay demanda para préstamos. En la actualidad, Mixtlán pierde dinero en sus depósitos en bancos comerciales pero gana entre 7-8% al colocar el exceso de liquidez en tesorerías del gobierno.

Los costos operacionales de la MOI son bajos por las economías de escala.

Cuadro 11: Proporciones clave de eficiencia (2006)

Proporción de gastos operativos de Mixtlán (gasto operativo/promedio de activos)	1.5%
Costo por miembro de Mixtlán	\$US 211.01
Recaudador remoto por miembro	\$US 6.93

Fuente: Mixtlán y segundo nivel

Las tarifas pagadas a UNISAP por Mixtlán cubren completamente los costos del apoyo de la federación. Las economías de escala de la institución de dos niveles mantienen los costos operativos por unidad bajos en zonas remotas y difíciles usando cobradores. En el caso de Mixtlán, los US\$9,261.19 que cobra la Federación cubren el costo total de su apoyo. Cada MOI contribuye a la Federación y recibe apoyo de acuerdo al monto de sus activos y número de miembros. Entonces no hay un subsidio cruzado sino una asistencia proporcional al pago. Las Federaciones tienen un Comité de Supervisión para ayudar a las MOIs afiliadas con el fin de promover su disciplina financiera y de detectar posibles problemas a tiempo. Esto da una certeza y una seguridad más grande a los miembros de las MOIs. UNISAP ha sido una de las Federaciones que ha incrementado sus estándares de calidad de servicio.

Estos gastos operacionales bajos les permiten alcanzar las localidades más remotas. Por ejemplo, los costos operacionales a través de la cobradora de La Laja son de US\$6.93 por miembro a diferencia de los costos operacionales de Mixtlán que son de US\$211.01 por miembro. La cobradora es una cajera de Mixtlán. Ha estado trabajando en la MOI por cuatro años. Gana un salario de cajera (de US\$136.20 por mes) más los gastos de viaje (US\$4.54 cada jueves). No recibe dinero de la MOI para gastos de gasolina o depreciación. Hace las citas en un salón que la MOI arrienda a muy bajo costo (US\$45.40 por mes) para uso un día por semana. Tiene un certificado de la secundaria y entrenamiento técnico para convertirse en una secretaria. Nacida en Mixtlán, ella es bien conocida en la comunidad. Esto ayuda a controlar el fraude. Si ella cometiera fraude, su familia sería la responsable.

¿Qué Ha Permitido a esta MOI Alcanzar a Miembros Remotos?

El ser parte de una federación fuerte fue importante para lograr un amplio alcance remoto, particularmente acceso a una más amplia gama de servicios. Dado las crisis financieras del pasado y el fraude cometido por la cooperativa de Vallarta y otras, los miembros valoran altamente una federación estable que asegure la seguridad de sus depósitos. La federación también provee apoyo técnico privado y manejo financiero más estricto, a través de un monitoreo más estandarizado.

Aunque algo se necesita ser estricto hasta cierto punto, hay aspectos importantes de flexibilidad. Por ejemplo, el marco legal no requiere hacer una provisión más grande para el portafolio y el capital, cuando los préstamos son tomados con garantía solidaria, es decir, sin garantía. Adicionalmente, la federación también provee una función importante de intercambio de liquidez cuando ésta o la mayoría de las MOIs están demasiado líquidas.

Aunque la mayoría de los miembros tuvieron un sentido de propiedad hacia su MOI, los miembros remotos se sintieron menos capaces de influenciar la toma de decisiones debido a su nivel de educación y su habilidad para participar en reuniones. Aunque el ser propietario fue importante para ellos, no fue tan importante como el poder acceder a servicios de calidad y competitivos.

Siendo Parte de una Federación Fuerte

De las 12 federaciones de MOIs en México, UNISAP fue clasificada como una de las federaciones más fuertes, por las instituciones financieras federadas de México. Su sistema de clasificación llamado “Índice de Integración” mira a los indicadores más importantes de manejo financiero y gobernabilidad:

1. Economías de escala efectivas—el esfuerzo hecho para operar las economías de escala en la producción y adquisición de aportes, incluyendo el manejo de intermediación financiera y control de riesgos contractuales asociados con la adquisición de aportes
2. Estandarización dentro de las operaciones financieras
3. Separación de funciones estratégicas y operativas
4. La estructura de gobernabilidad—el asegurar la protección de los intereses de las partes contratantes, específicamente la habilidad de evadir el oportunismo o la dominación por parte de los miembros
5. Solidaridad contractual —incluye el control sobre la apertura de sucursales, la constitución de un fondo de contingencia y subsidios cruzados, entre otros (Fischer, 2004).

La estructura de gobernabilidad de UNISAP, a diferencia de muchas federaciones, permite una cierta cantidad de autonomía a la MOI local. No hay oficina de dos niveles o staff que esté trabajando en cada una de sus MOIs afiliadas, lo cual permite que cada MOI determine sus propias ofertas de productos.

La participación en una federación regulada grande y de base amplia tiene muchos beneficios. Como está anotado anteriormente, las economías de escala de un sistema federado han permitido a la MOI un mayor crecimiento y habilidad para atender a la población más remota. UNISAP hace auditoría a la MOI en representación de la Superintendencia. UNISAP también ayuda a sus MOIs afiliadas con liquidez, crédito, subcontratos, conexión con otras compañías para contratar servicios de mantenimiento de los sistemas de computadores, también ayuda con artículos de papelería y con imagen corporativa.

Tal vez la ventaja más importante de ser parte de una federación es el acceso a servicios financieros más sofisticados como seguros, transferencias de fondos, y pagos de servicios como electricidad, agua, sin importar si son remotos o no. Sin embargo, estos servicios están concentrados únicamente en la oficina principal de Mixtlán y en las dos sucursales. La cobradora no puede ofrecer servicios tales como pagos de servicios públicos. La gente de las más remotas localidades tiene que ir a la oficina principal de Mixtlán.

El ser parte de una federación regulada por la ley LACP y la comisión CNBV ha dado certeza a los miembros de la MOI sobre la seguridad y el uso de sus recursos. Es más fácil para las cooperativas localizadas en áreas rurales remotas de tener problemas de flujo de salida de capital. Después de la existencia de mecanismos federales y de la regulación que integra y controla estas MOIs remotas, hay más seguridad para los recursos de los miembros y mayor membresía. La supervisión y la consejería provista por el segundo nivel dan confianza de seguridad a los miembros. Ellos saben que hay un recurso legal en caso de fraude.

“Cuando las cooperativas de Vallarta cometieron fraude, mi esposo tenía su dinero ahí, pero no podía recuperar nada. La gente del gobierno dijo que no había ley u organización autorizada para devolver el dinero”.

– miembro de Mixtlán

El último beneficio que provee la federación es acceso a proveedores privados de intercambio de liquidez y otras formas de apoyo técnico. La MOI tiene la habilidad de contratar a una compañía consultora a través de la federación, para tener acceso a apoyo técnico. Para estandarizar la información, ellas deben contratar a la misma compañía que contrataron las otras MOIs de la Federación. En parte, la diversidad de productos y acceso a una gama más amplia de proveedores depende de sistemas estandarizados y sofisticados.

Hay intención (provocada por la presente legislación) de fusionar a Mixtlán con otra MOI más grande, pero las opiniones de los miembros están divididas al respecto:

- Los miembros más jóvenes y más educados están a favor de la fusión
- La gente mayor y los miembros con un ingreso bajo están en contra de la fusión

“Si ellos van a quitar a la MOI Mixtlán van a quitarnos una parte de nuestra vida. La MOI de Mixtlán es parte de la historia de la localidad, es parte de nuestra historia, es parte de nuestra vida”

– miembro de Mixtlán.

La propiedad puede ser importante para el Control Interno ...

“Es mejor viejo conocido que nuevo por conocer.”

– miembro de Mixtlán

Basado en grupos de enfoque llevados a cabo con miembros, el ser propietarios de la MOI tiene gran valor para ellos. Ellos sienten que la institución les pertenece, que pueden influenciar las decisiones que se toman a nombre de la MOI. Esto tiene un valor inherente. Por ejemplo, cuando la MOI decidió expandir su número de oficinas a las comunidades rurales, los miembros fueron consultados.

Las asambleas generales se llevan a cabo una vez por año, pero las reuniones habituales de la MOI se llevan a cabo de la siguiente forma:

- Los directores administrativos de la MOI se reúnen dos veces por mes y adicionalmente como se requiera.
- Los miembros a cargo del monitoreo y de la administración de la MOI se reúnen mensualmente y adicionalmente según se requiera

Las decisiones sobre el control de los fondos de la MOI se hacen en las reuniones de la asamblea de la MOI. Los miembros de la MOI que asisten a las reuniones de la asamblea son escogidos por los

miembros de la MOI. Los miembros piensan que el potencial de fraude es mínimo porque hay junta de miembros, y además, asambleas de miembros. En las reuniones, los miembros representantes son consultados e informados sobre las declaraciones y decisiones de la MOI, que son tomadas con respecto a los activos de la MOI. Adicionalmente, el nivel dos o segundo nivel monitorea a través de informes mensuales obligatorios de la MOI. Si hay algún problema ellos harán la visita y supervisarán.

Los miembros de los Comités de monitoreo, préstamo y supervisión de la MOI, típicamente tienen un nivel de educación alto, con más disponibilidad de tiempo, y viven cerca de donde la MOI está localizada. Los miembros del comité, el gerente de la MOI y la gente de la Federación (segundo nivel) son los que toman las decisiones sobre la distribución de los préstamos, sobre los servicios que la MOI ofrece, y las políticas internas sobre depósitos (la cantidad de activos que debe mantenerse y la cantidad de activos para invertir, entre otros). Las asignaciones de préstamos son evaluadas por un Comité integrado por la junta directiva (compuesta por 45 de los miembros representantes), dos empleados de la cooperativa, el director, el contador, y un empleado de la MOI. El comité toma en cuenta las solicitudes de préstamos dependiendo del record de préstamos de los miembros, aunque la participación en la revisión de los records de préstamos es difícil para miembros remotos y analfabetas.

Los miembros rurales y remotos participan menos en la toma de decisiones debido a la distancia y a la falta de instrucción. Aproximadamente entre 40-45% de los miembros asisten a reuniones anuales, lo cual es muy bajo si se considera que es la fuente principal de aportes de miembros. Los que generalmente no asisten por lo general no participan en votaciones sobre diversos temas, o sobre membresía en comités. Sin embargo pueden expresar sus quejas e inquietudes por escrito o verbalmente a la MOI. Los resultados financieros y los temas son presentados, especialmente en zonas rurales, a través de boletines fijados. Un altavoz se usa para anunciar las reuniones venideras, en la municipalidad. El staff de la MOI fija un boletín semanal en la oficina principal, sucursales y en la oficina de la cobradora, con los resultados financieros. La gobernabilidad recae principalmente en los miembros que asisten a las reuniones y en los trabajadores de la MOI.

No obstante, los miembros expresaron confianza en los gerentes que están tomando decisiones a nombre de ellos. Esta confianza se demuestra en parte por el crecimiento en ahorros (80% en los últimos tres años) y en retención de miembros que fue del 90.4% en el último año. En efecto, el 25.6% de los miembros actuales de la MOI son fundadores, habiéndose unido a la Cooperativa en el año en que fue fundada (en 1958).

“El administrador no es una persona que llegue un día a la MOI y al otro día se vaya con los recursos de la MOI”
– miembro de Mixtlán

El Director actual fue contratado en 1962 por miembros de la junta directiva y tiene alrededor de 68 años de edad. Aunque esto parece un tiempo muy largo de estar en la administración, es una de las razones por las cuales los miembros creen que han alcanzado un buen desempeño. Él es bastante respetado y se le tiene confianza en la comunidad. Además, ha tomado medidas para asegurarse de que los sistemas y los mecanismos de control interno no dependan de él.

Por más de 45 años, el Director ha creado redes con los miembros y tiene información sobre ellos, que le sirven para tomar decisiones de asignación y de recuperación de cartera. Mixtlán es una

comunidad pequeña y el gerente ha conocido varias generaciones (niños, padres, abuelos). Con conocimiento de las vidas de los miembros y de sus habilidades para pagar, las asignaciones de préstamos pueden estar basadas en criterios subjetivos en vez de criterios contables. Su conocimiento de la gente y las costumbres de la región han generado confianza de parte de los miembros de la MOI.

...pero los Miembros le dan prioridad a los servicios sobre la propiedad

No obstante, los miembros no necesariamente valoran el ser un miembro propietario de la Cooperativa más que el tener costos de préstamos bajos, el tiempo de asignación de los préstamos, lo ajustable y conveniente de los servicios de la MOI. Las discusiones de los grupos de enfoque refuerzan estos sentimientos:

“En el pasado los plazos de los préstamos eran más largos y podíamos extender nuestra casa con el préstamo. Ahora los plazos del préstamo son más cortos, así que debemos pensar si debemos pagar el préstamo o comer”

– miembro de Mixtlán

“Es muy bueno ser un miembro de la MOI, pero carecemos de algunos servicios. Por ejemplo, el tener nuestros depósitos disponibles en cualquier momento y recibir mayores intereses por ellos”

– miembro de Mixtlán

Los miembros valoran el ser propietarios de la MOI. Ellos encuentran a la MOI competitiva y digna de confianza y son optimistas en cuanto al crecimiento futuro de la cooperativa. Los miembros piensan que la MOI puede expandir sus activos debido al crecimiento económico regional. Hay nuevos colegios y remesas en crecimiento. Sin embargo, esto no es suficiente para retenerlos si los servicios financieros de la MOI no son competitivos.

La Regulación y la Supervisión Formalizan el Sector y Forzan la Escala

La nueva Ley de Ahorros y Crédito Populares (LACP) forzó la integración del sector de ahorros y préstamos populares, generando economías de escala y obligan a las cooperativas para que sean parte de una federación. Este tipo de regulación que promueve la escala, la viabilidad y la formalización tiene implicaciones importantes para la cobertura remota y en la seguridad de los depósitos remotos.

Los organismos actuales de ahorro y préstamo pueden transformarse en una de dos entidades legales: Asociaciones Financieras Populares o Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Mixtlán está clasificada como una Cooperativa de Ahorro y Préstamo. La LACP propone una supervisión auxiliar para promover y regular el Sector de Ahorros y Préstamos Populares; esto está dividido en *extra situ* e *in situ*, son periódicos y sirven para prevenir riesgos. Para ser aprobado por la ley LACP y aprobado por un sistema gubernamental, las MOIs necesitan satisfacer ciertos requisitos, por ejemplo el mantener una cantidad de activos que les permita aprobar los depósitos de los miembros. Han habido fusiones y algunas MOIs han tenido que cerrar. A otras se les sugiere que se fusionen. Esto ha tenido un impacto en Mixtlán porque se ha tenido que adaptar a la ley. La MOI ha tenido que canalizar los recursos y esfuerzos con el fin de cumplir con los requisitos legales, dejando a un lado otros aspectos importantes a ser tratados, como es el de resolver los problemas del portafolio moroso.

Mientras que la rigurosidad, la estandarización y la profesionalidad son necesarias para asegurar la seguridad de los depósitos, los aspectos de flexibilidad son cruciales para las MOIs remotas. Por ejemplo, el marco legal no requiere mayor aprovisionamiento del portafolio y adecuación de capital, cuando se usa un mecanismo de garantía solidaria como garantía.

Los procesos formales también pueden ser algo costosos y burocráticos. Por ejemplo, en el 2007, Mixtlán tendrá que pagar al segundo nivel US\$9,261.19 por supervisión auxiliar (en ítems contables y financieros) y otros servicios como papelería y mantenimiento de software. La estandarización de los productos, toma tiempo para que los empleados actualicen y hagan mantenimiento al sistema— tiempo que podría ser canalizado para otras actividades en la MOI. Esto es un reto para cualquier institución involucrada en la transformación o cumplimiento legal. Es particularmente más difícil para MOIs más pequeñas y remotas.

El problema, de acuerdo a los organismos de ahorro y crédito popular es que el proceso de ajustarse al marco regulatorio no es fácil y requiere tiempo, por ejemplo organismos populares de ahorro y crédito (incluyendo Mixtlán) tienen que ser aprobados por un segundo nivel o federación y por el CNBV. Los costos están implicados en la burocratización de procesos (informes y recursos humanos). Pero, el ser una institución regulada genera beneficios como la habilidad de captar ahorros que pueden ser usados para proveer fondos para los préstamos, lo que reduce la dependencia en fuentes externas de financiación y promueve la sostenibilidad a largo plazo. Aunque el proceso para obtener aprobación por parte del CNBV es largo y caro, la alternativa de no alcanzar este estatus legal es la de arriesgar la sostenibilidad de la organización, ya que no sería posible captar ahorros.

La LACP establece requisitos que pueden excluir a MOIs más pequeñas y remotas. Las federaciones supervisan que estos requisitos se lleven a cabo. Entre ellas, las MOIs tienen que manejar un número mayor de activos para promover su crecimiento y los recursos de sus miembros. A pesar de esto, un número reducido de MOIs puede cumplir con estos requerimientos legales, por esa razón son extensiones establecidas con el fin de obedecer la ley y mecanismos como fusiones entre MOIs dentro de la misma organización de dos niveles. Por ejemplo, UNISAP está sugiriendo que dos MOIs pequeñas de la misma región se fusionen (Mixtlán y Jose Market Mercado MOI). Esto permitiría que una sola MOI sirva a la población en la región, pero con una mayor cantidad de activos y de miembros. Adicionalmente, esto podría, esto pondría tratar el portafolio de Mixtlán en temas de riesgo.

La fusión ha generado sentimientos de dudas, y los miembros de Mixtlán parecen estar afectados por estas tensiones. Aunque ellos identifican que los controles externos establecidos por la federación y la ley como aún más importante que el control interno para la seguridad de sus ahorros, se preocupan por la fusión y prefieren que no pase. La gente de Mixtlán piensan que van a perder su identidad como una MOI ya que la otra MOI es más grande, y piensan que las fusiones podrían tener efectos negativos en el incremento de membresía de 57.1%. Si Mixtlán se fusiona con otra MOI, dejaría de ser la Cooperativa de Mixtlán y la gente de la región se sentiría más identificada con Mixtlán como parte de su pueblo, que con otra MOI. También los comités de supervisión y monitoreo de la MOI Jose Market son más grandes. Hay un verdadero riesgo que establecieran un nuevo criterio de operación y los miembros de estos comités tuvieran un mayor poder de decisión sobre los miembros de Mixtlán. La fusión podría significar más control del mercado corriendo el riesgo de identidad local con Mixtlán.

Conclusión

El crecimiento de la MOI ha favorecido no únicamente a los miembros de Mixtlán, sino también a los habitantes de otras comunidades altamente marginalizadas, que no tendrían el acceso para otros servicios financiero debido a altos costos de transporte. Aunque los miembros de la MOI en áreas altamente marginadas se enfrentan a costos de transacciones altos para acceder a los servicios de Mixtlán, ellos encuentran en la MOI servicios financieros alternativos a costos más bajos y proximidad más cercana comparado a los ofrecidos por los servicios financieros formales, tales como bancos comerciales, que están localizados a grandes distancias de estas comunidades. Las economías de escala obtenidas a través de la federación es una razón para estos costos más bajos.

La percepción de los miembros sobre el ser dueños de la MOI tiene un gran valor para ellos en el sentido de que la institución les pertenece. Pueden participar en e influenciar la toma de decisiones en la MOI, y ver esto como un valor inherente. Sin embargo, los miembros remotos son menos capaces de participar en las decisiones. Los miembros de la MOI no necesariamente ponen un mayor valor en el ser miembro propietario más que en los préstamos a bajo costo y en la conveniencia de los servicios de la MOI. En resumen, los miembros valoran el hecho de ser propietarios de la MOI pero este valor no es suficiente para retenerlos si los servicios financieros de la MOI no fueran competitivos.

Los 47 años que Mixtlán ha estado en la localidad ha permitido a los miembros tener acceso a los servicios financieros, que ellos de otra manera no hubieran podido obtener. La membresía de la MOI en una red, como la Federación UNISAP, contribuye a la diversificación de productos y también provee acceso a otros proveedores comerciales y a apoyo técnico. Los servicios de Mixtlán cuestan menos y son ciertamente más cercanos en cuanto a proximidad. Sin embargo, la insatisfacción de los miembros está relacionada a los plazos de los productos, la liquidez y los rendimientos.

En el caso de México, con una historia de fraude, la seguridad de los recursos y la confianza son muy importantes. La Ley de Ahorros y Créditos Populares que ha forzado más formalización e integración del sector de las MOIs tiene beneficios y retos. Aunque da a los miembros seguridad y da confianza que el sector es viable y está creciendo, las fusiones y la conformidad o cumplimiento presentan retos particulares para las MOIs pequeñas como Mixtlán, donde la localización de la propiedad, los talentos y los costos hacen que el cumplimiento sea más difícil.

Referencias

- Bartra, A. (2003). El nuevo movimiento campesino. Crónica de una insurgencia anunciada. *Cuadernos Agrarios*. Nueva Época. Número especial.
- CIA. (2007). CIA factbook: México. Available:
<http://www.cia.gov/library/publication/the-world-factbook/geos/mx.html>
- CONDUCEF. (2007). Protect your money. *Magazine of financial culture*, 7, (82) January.
- Fischer, K. (2004). *El desempeño institucional de las Organizaciones en red de EACP en México como resultado de la implementación de la LACP (estudio basal)*. Québec: Université de Laval.
- Peachey, Stephen. (2006). Savings banks and the double bottom-line: A profitable and accessible model of finance, [Conference Draft]. *World Savings Bank Institute for the World Bank and Brookings Institute Global Conference on Access to Finance*.
- Schreiner, M. (1998). Aspectos de la cobertura: Un marco para la discusión de los beneficios sociales de las microfinanzas. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

Enlaces y estadísticas

- BANSEFI, sector del ahorro y crédito popular
<http://www.bansefi.gob.mx/>
- Consejo Nacional de Población, indicadores de población
<http://www.conapo.gob.mx/>
- El portal de las finanzas populares, PlaNet Finance México
<http://old.developmentgateway.org/node/356568/mexique/Mapas.htm>
- Federación UNISAP
<http://www.unisap.coop/>
- INEGI, Banco de Información Económica, BIE
<http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/NIVA1000040002#ARBOL>
- Pobreza y marginación, CONEVAL
<http://www.coneval.gob.mx/coneval/index.htm>
- SEDESOL
<http://www.sedesol.gob.mx>
- UNISAP
<http://www.unisap.coop>
- World Bank Database
<http://devdata.worldbank.org/external/CPPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=MEX>

Apéndice A: Metodología

Objetivo del Estudio

Ilustrar cómo modelos variados de instituciones de propiedad de los miembros en diferentes contextos han sido capaces de lograr una cobertura significativa en áreas rurales remotas.

Definición de Propiedad de los Miembros

- Los clientes son dueños y usuarios de la institución
- El patrimonio de los miembros está atado a la propiedad y a la toma de decisiones (participaciones; ahorros; capital rotatorio/interno)
- El patrimonio de los miembros es una fuente clave de fondos
- La entidad legal está basada en asociación cuyos miembros son dueños

Con el fin de trascender los modelos, la definición necesita dar cuentas de una variedad de formas de patrimonio y toma de decisiones. Aún, qué entidades legales son posibles, variará de contexto a contexto.

Definiendo Remoto

No servido en su propio mercado. Esto puede deberse a varios factores:

- A la distancia geográfica del servicio más cercano o del proveedor de aportes
- Densidad de población
- Aspectos socio-culturales de acceso, tales como género o trasfondo étnico como es el caso en castas más bajas en Asia o grupos indígenas en Latinoamérica

Metodología de Estudio

La intención de la investigación es la de ayudar a responder algunas preguntas sobre diferentes tipos de instituciones de propiedad de los miembros para determinar qué potencial tienen para profundidad, cobertura, plan, visión, duración, valor y costo de la cobertura remota, usando seis aspectos de Schreiner (1998). Un análisis institucional profundo de cada ejemplo de MOI examina la cobertura remota y la demanda de miembros remotos y de grupos miembros. El segundo nivel de análisis se concentra en cómo la cobertura remota está influenciada por tres impulsores claves:

- Estar en red y enlaces
- Gobernabilidad y propiedad
- Regulación y supervisión

La perspectiva de análisis es desde la asociación de más bajo nivel, SACCO o un conjunto de grupos y sus miembros. La selección de casos de MOI(s) está basada en el 20% de MOIs más remotas dentro del universo de muestreo. La selección se basa en miembros/grupos remotos que sean representativos y mayormente fuertes. El universo de muestreo sería el distrito, la sub-región o la agrupación de MOIs, de acuerdo a organizaciones de dos niveles, límites políticos o áreas

reguladoras. Dependiendo del tamaño de la MOI y del modelo, la gama podría ser un cierto número de grupos de autoayuda hasta un SACCO o asociación de un pueblo.

Criterio para la selección de casos

- Remoto en términos de hogares se representa por uno o más de los siguientes:
 - La localización de puntos de acceso (nivel descentralizado y centralizado si se reciben servicios diferentes en cada punto).
 - La distancia de los puntos de acceso hacia el centro local y la carretera más cercana (naturaleza de la carretera), disponibilidad de transporte.
 - Profundidad de la cobertura (varía de acuerdo al contexto pero ampliamente un factor de densidad de población e infraestructura, nivel de pobreza, y otros indicadores de exclusión social).
- De propiedad de los miembros (no manejada externamente, los miembros están involucrados en la toma de decisiones)
- Cobertura con relación al contexto
- Informativo en términos de una o más de nuestras preguntas claves de investigación (gobernabilidad y participación de los miembros; recursos externos; regulación y supervisión; tipo de MOI)
- No tan único o idiosincrático que no tenga lecciones que puedan ser aplicadas a otros contextos
- Relativamente viable financieramente
- La MOI es transparente, la información está fácilmente disponible o se puede reunir fácilmente y el staff está deseoso de colaborar, para reunir la información.

Schreiner, M. (1998). Aspectos de la cobertura (Aspects of outreach): Un marco para una discusión de los beneficios sociales microfinancieros (A framework for the discussion of the social benefits of microfinance). *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

Apéndice B: Indicadores Financieros Clave

Indicadores clave (US dollars and %)	
	2006
Profundidad	
Tamaño promedio del saldo de ahorros como porcentaje del PIB por cápita	15%
Tamaño promedio del saldo del préstamo como porcentaje del PIB per cápita	35%
Densidad poblacional	6 persons per km ²
Numero de proveedores formales o informales en el área de servicio	11
% clientes mujeres	49.4%
Duración	
Autosuficiencia operativa	35.8%
Autosuficiencia financiera	N/A
Portafolio en riesgo > 30 días	7.9%
Total gastos operativos/Promedio del total de activos	65.8%
Promedio del salario y beneficios del personal/ PIB per cápita	66%
Amplitud	
Número de prestadores activos	1,386
Número de ahorradores activos	3,224
Número de unidades a nivel de	1
Costo	
Tasa de interés efectivo para préstamos del tamaño promedio	14.7%
Valor	
Tasa de retención	90.4%
Otros	
Crecimientos en activos totales	16%
Préstamos netos/Total de activos (utilización de fondos)	74%

*** Auto reportado y datos auditados