



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## Construyendo la estrategia en una cooperativa de ahorro y préstamo

GRACIELA LARA GÓMEZ<sup>1</sup>

JESÚS HURTADO MALDONADO<sup>2</sup>

IGNACIO ALMARÁZ RODRÍGUEZ<sup>3</sup>

### RESUMEN

Partiendo de vertientes teóricas centradas en la estrategia y las organizaciones del sector social, se analizó el caso de la Caja San Miguel Palmas; que es una organización cooperativa, ubicada en una zona marginada en el estado de Querétaro. La pregunta de investigación que guía el presente trabajo fue ¿Cómo a partir de la intervención organizacional es factible construir la estrategia de una cooperativa de ahorro y préstamo? La estrategia empleada fue la investigación acción, que corresponde al método cualitativo. Con lo que se propició la participación coordinada de los actores organizacionales y de los responsables de la intervención, con la finalidad de definir la estrategia en la cooperativa y de esta manera crear ventajas competitivas, contribuyendo a la creación de valor económico y social.

**Palabras clave:** Estrategia, cooperativa, ventaja competitiva, creación de valor.

### ABSTRACT

Based on theoretical approaches related with the strategy and organizations of social sector, we analyzed The San Miguel Palmas case; which is a cooperative organization, located in a marginalized area in Queretaro City. We question us about, How an organizational intervention is feasible to build the strategy of a cooperative enterprise of savings and loan? The strategy employed was investigation-action, which corresponds to the qualitative method. This produce a coordinated participation between internal and external actors, in order to define the strategy in the cooperative and create competitive advantages that produce a better socioeconomic performance.

**Keywords:** Strategy, cooperative, competitive advantage, value creation.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma Metropolitana.

<sup>2</sup> Doctor en Administración y Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro, es candidato al Sistema Nacional de Investigadores y colaborador del Cuerpo Académico Consolidado *Organización y Desarrollo*.

<sup>3</sup> Doctor en Administración, es Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 e integrante del Cuerpo Académico Consolidado *Gestión Tecnológica y Financiera*.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo es abordado desde una perspectiva teórica y empírica, donde en principio se retoman vertientes teóricas que versan sobre la estrategia y las organizaciones del sector social; para luego plantear la pregunta de investigación ¿Cómo a partir de la intervención organizacional, es factible construir la estrategia de una cooperativa de ahorro y préstamo? La particularidad de las cooperativas, es que en su gestión empresarial no tiene como razón principal la maximización de ganancias, sino la satisfacción de ciertos objetivos dirigidos al aspecto económico y el bienestar social.

La estrategia empleada fue la investigación acción, que corresponde al método cualitativo; mientras que el objeto de estudio fue una pequeña cooperativa de ahorro y préstamo ubicada en San Miguel Palmas, Peñamiller, Querétaro. La organización en últimas fechas ha venido enfrentando problemáticas relacionadas con su gestión y gobernabilidad; derivado entre otras razones de los procesos de cambio en los que se ha visto inmerso el sector financiero popular –particularmente por los cambios legislativos–; y por la carencia de una estrategia definida por los administradores.

La intervención tiene como base teórica, la propuesta del Centro Cooperativo Sueco (2006), que se apoya en la aplicación de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; a fin de construcción la estrategia de una organización del sector social; para luego efectuar la definición del futuro (construcción de la estrategia) y finalmente ponerla en marcha. Actualmente, el proceso de investigación – acción sigue como un objetivo relevante para la organización, ya que sus administradores han reconocido la importancia de aceptar los cambios y tomar acciones que permita la continuidad organizacional.

## APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA ESTRATEGIA Y A LAS COOPERATIVAS

Hill y Jones (2008) definen el término estrategia “*es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía*” (p. 3). Porter (1991, p. 95) señala que para tener éxito “*la estrategia de la empresa debe interesarse especialmente por la creación y explotación de competencias distintivas, es decir, fortalezas únicas que la empresa posee con su entorno*”. La acción de seleccionar tales las estrategias, se denomina formulación de estrategias. En términos generales los administradores toman decisiones estratégicas en un ambiente de amplia competencia e incertidumbre, fundamentalmente lo hacen para maximizar el valor para

los accionistas; en la medida que las empresas son rentables y esa rentabilidad es superior a la de sus competidores, mantienen una ventaja competitiva.

Las decisiones pueden ser triviales o de gran trascendencia, no se refiere a un proceso aleatorio, racional y calculado. Las decisiones estratégicas son las que se toman en la cumbre de la organización, moldean las metas de la empresa y delimitan el área donde habrá de operar, así como los recursos que deberán destinarse a las diversas tareas; la efectividad de la empresa depende de tales estrategias. Para Montana (2006), es en los altos niveles que se diseña la política estratégica y las metas que guiarán el destino de la organización, por tanto, son los directivos los que tienen la visión de los elementos que integran una empresa, pues las decisiones que se tomen determinarán como la empresa se relacionará con su medio ambiente.

El enfoque cambia cuando se refiere a las empresas no lucrativas, que bien pueden ser; emprendimientos sin fines de lucro, las dependencias gubernamentales, las universidades y en general las organizaciones de beneficencia, que no tienen como finalidad la generación de utilidades. No obstante, se espera que utilicen sus recursos con eficiencia y operen con eficacia, estableciendo objetivos para medir su desempeño; por tanto, el desempeño de una universidad se puede medir a partir del número de programas reconocidos entre los mejores del país, de una entidad gubernamental puede ser la mejora de servicios mientras no se exceda el presupuesto (Hill y Jones, 2008).

La cooperativa es *“una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995, p.1). Las cooperativas contribuyen al avance empresarial colectivo permitiendo que sus integrantes tomen el mando de su propio desarrollo, son consideradas organizaciones sociales que practican principios que se fundamentan en valores. De este modo la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), ha propuesto los valores característicos de las cooperativas, los que son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Además creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Para Lafleur (2005), la cooperativa despliega su ámbito de acción en una dinámica local arraigada a las necesidades de la comunidad. Su dinámica difiere según su tamaño, el sector que atiende y sus miembros; pero su razón de ser permanece invariable: crear un valor de uso y una riqueza colectiva por y para sus miembros, explotando de manera sostenible los recursos de la comunidad. La

particularidad de las cooperativas, es que en su gestión empresarial no tiene como razón principal la maximización de ganancias, sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales.

Lara (2011) explica que las empresas sociales, son organizaciones económicas que buscan asegurar la viabilidad económica y el beneficio social. Poseen diferentes formas jurídicas, siendo la cooperativa la figura más representativa; son autónomas de los poderes públicos, pero pueden participar con ellos para la gestión de los recursos; permiten la adhesión de los miembros es libre y voluntaria, su administración es democrática y la dirección y control de la empresa queda normalmente a cargo de los socios, que son electos en la asamblea anual. En la distribución de excedentes se priorizan el trabajo de las personas sobre el capital, las reservas creadas con los excedentes, generalmente se destinan a fines sociales, y su práctica se fundamenta en valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, que se encuentra contenidos en los principios cooperativos aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Las empresas sociales además de producir valor económico, generan valor social, que se refiere a la búsqueda del progreso social, promoviendo la inclusión, a los temporalmente debilitados y contribuyen a atenuar los efectos secundarios indeseables de la actividad económica. Considera que para este tipo de empresas, generar valor social es su objetivo primordial, siendo este objetivo el centro de su estrategia, pues con ellas es posible que las comunidades y sus habitantes afronten problemas comunes, articulando lo social y lo económico, integrando valores y principios (Lara, 2011).

## **METODOLOGÍA**

El método cualitativo fue la seleccionada para guiar la investigación, mientras que la estrategia metodológica es la investigación - acción desde la perspectiva de Lewin; donde el investigador debe asumir el papel de agentes de cambio, en conjunto con las personas hacia las cuales van dirigidas las propuestas de intervención; por tanto, es una experiencia reflexiva social que emerge de un interés por lo práctico y los procesos deliberativos, donde se articula de manera permanente la investigación, la acción y la formación, así como también acercarse a la realidad: vinculando el cambio y el conocimiento hacia los protagonistas de la investigación (Colmenares y Piñero, 2008). Siendo una metodología que se enmarca en el enfoque cualitativo se utilizan técnicas propias de este método, como: la entrevista, la observación participante y no participante, videos, fotografías, registros de audio, notas de campo y testimonios, como las técnicas apropiadas para conocer la situación a solucionar. La pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cómo a partir de la intervención organizacional es factible construir la estrategia de una cooperativa de ahorro y préstamo?

Como se ha señalado la estrategia seleccionada fue la investigación - acción, donde Lewin propone que la misma, se integra mediante una espiral de pasos: la planificación, la implementación y la evaluación (Colmenares y Piñero (2008). Se adopta la propuesta de Blasco (2009) quien aporta una estrategia en cuatro fases, a la que denomina ciclos del proyecto investigación – acción, donde la primera fase se refiere al plan de acción, la segunda a la acción, mientras que la tercera se enfoca a la observación y supervisión de la acción y finalmente, la fase cuatro es el análisis de datos. Asimismo, se atendió a las fases del proceso de planeación estratégica propuesto por el Centro Cooperativo Sueco.

También para la formulación de la estrategia se retoma la propuesta de Lafleur (2003), a la que ha denominado: El modelo de los desafíos cooperativos, que se basa en la identidad de las cooperativas y su aplicación en la estrategia. Un desafío cooperativo en términos estratégicos se explica a partir de la identidad de la cooperativa, que describe su relación a partir de la gestión y el desarrollo de la cooperativa en un entorno de competencia.

La intervención se lleva a cabo a través de un equipo de profesores y estudiantes de la Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales, gracias al financiamiento del Fondo para el Fortalecimiento de la Vinculación 2013, promovido por la Universidad Autónoma de Querétaro. El contacto con la organización inicio en noviembre de 2013 y a la fecha sigue vigente.

*Objeto de estudio: Caja San Miguel Palmas*

La localidad de San Miguel Palmas pertenece al municipio de Peñamiller, se ubica al noroeste del Estado de Querétaro y cuenta con una población de 640 habitantes. El municipio tiene una población de 18,441 habitantes que se encuentran distribuidos en 139 pequeñas localidades de entre las que sólo tres tienen más de 1 000 habitantes. Para 2010 del total de la población del municipio, 14,938 individuos (70.1% del total de la población) se encontraban en pobreza, de los cuales 11,306 (53.1%) presentaban pobreza moderada y 3,632 (17.1%) estaban en pobreza extrema. El promedio de escolaridad en el municipio en personas mayores de 15 años es de sexto de educación primaria, que contrasta con el indicador del Estado de Querétaro, que es de 8.9 años (CONEVAL, 2013).

Figura 1. Ubicación de San Miguel Palmas



Fuente: Mapa de Peñamiller (s.f).

La Caja San Miguel Palmas que fue fundada en el año 1965, en el anexo parroquial de la iglesia de la localidad, siendo el principal impulsor de la iniciativa el Padre Romero. En sus inicios la organización fue administrada durante cuatro años por el sacerdote y los socios fundadores, quienes realizaban actividades de difusión y servicio a la comunidad. La cooperativa ha tenido tres gerentes, en 1970 se designó el primer gerente Bernabé Ramos Trejo quien permaneció en su cargo por trece años; en 1983 se nombró a Abel Rubio Mata, quien realizó sus actividades gerenciales hasta diciembre de 2012, fecha en que falleció; actualmente la gerencia está a cargo de Ma. del Carmen Lugo Montes.

Desde su fundación, la organización se ha venido dedicando exclusivamente a la captación de ahorro y otorgamiento de créditos; actualmente se ostenta como cooperativa de ahorro y préstamo, figura jurídica que fue adoptada, gracias a la publicación de la Ley General de Sociedades Cooperativas en agosto de 1994. La organización presta servicio a 715 socios y 38 ahorradores menores, que viven en San Miguel Palmas y en comunidades aledañas (Cruz de Milagro, El Comedero, Los Álamos, El Saucito, Los Molinos, Agua Caliente y Boquillas) o que viviendo en otras regiones guarden parentesco con personas que vivan en San Miguel Palmas.

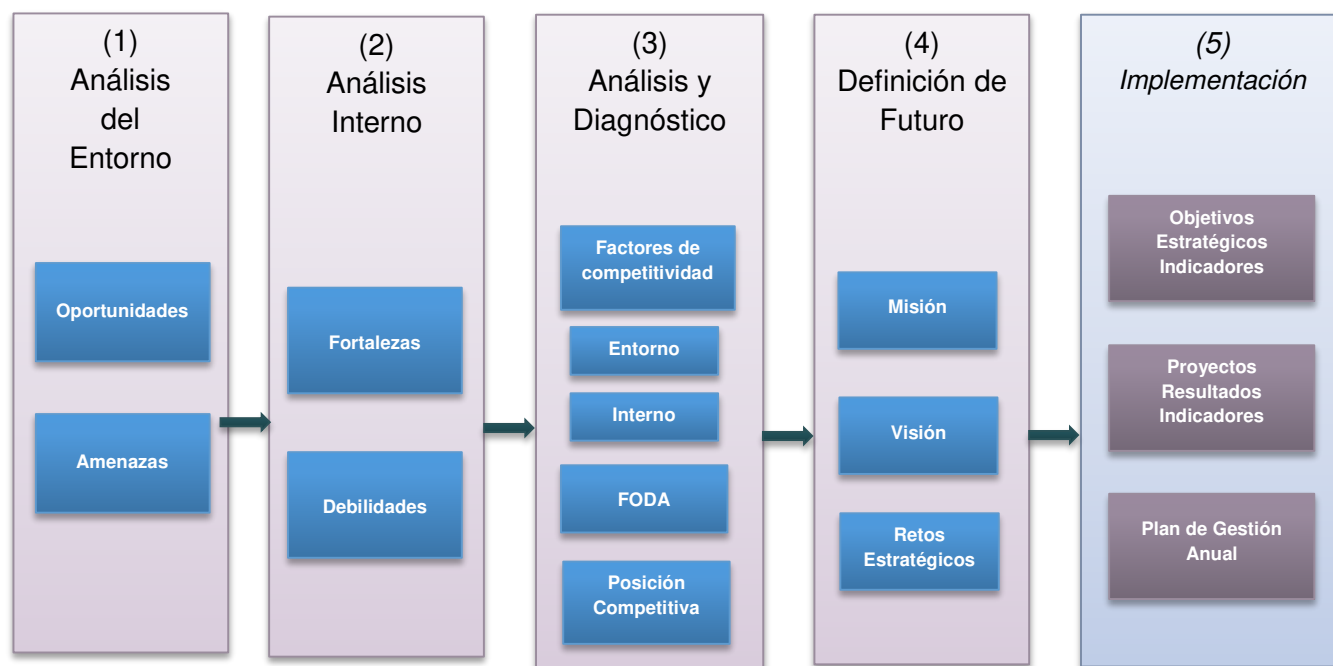
## RESULTADOS

Como cualquier organización la Caja San Miguel Palmas actúa en un medio ambiente de incertidumbre originada principalmente por factores financieros, económicos, geográficos, legales y

sociales; que se ven acentuados en virtud de la laxitud en los mecanismos de gobernabilidad que les son propios al sistema cooperativo, esto es, el poder de las decisiones estratégicas queda en manos de la asamblea general. Cumplir con los propósitos fundamentales se hace cada vez más complicado, debido a las presiones legales que obligan a la profesionalización del personal y los directivos, a fortalecer sus sistemas de control, vigilancia y administración de los recursos; ello implica aceptar que se requieren cambios fundamentales, a fin de afianzar la continuidad de la organización y asegurar un desarrollo económica y socialmente sostenible.

Como se ha señalado, se recurrió a las fases del proceso de planeación estratégica propuesto por el Centro cooperativo Sueco, que contempla cinco fases que se apoyan en la propuesta de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y que incluye el 1) Análisis del entorno, 2) Análisis interno, 3) Análisis y diagnóstico, 4) Definición de futuro, y finalmente la 5) Implementación (Tabla 1). En este documento se incluyen los avances obtenidos hasta la fase (4), ya que la última fase está en proceso de formulación.

Tabla 1. Proceso de Planeación estratégica – fases



Fuente: Centro Cooperativo Sueco (2006).

*Fase 1 y 2. Análisis del entorno y análisis interno.*

El diseño de estrategias implica para aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas. Para el análisis del entorno y el análisis interno, se realizaron reuniones con los



directivos de la cooperativa, se aplicaron entrevistas con el personal de operación y los presidentes de los cuerpos directivos, además se analizó información documental sobre la situación financiera y datos estadísticos de la organización. Con la información recabada se efectuó el análisis FODA, con el que se definieron las oportunidades y amenazas (entorno), además de las fortalezas y debilidades (análisis interno). Determinando 5 fortalezas y 15 debilidades, que enseguida se indican:

Fortalezas:

1. 48 años de existencia.
2. Capacidad para responder a sus obligaciones en el corto y el largo plazo.
3. Reservas sólidas.
4. Protección al ahorro y préstamo a través de seguros.
5. Control eficaz de los egresos que mantienen finanzas sanas.

Debilidades:

1. Escaso conocimiento del sector por parte de directivos y empleados.
2. Nivel escolar inadecuado para dirigir la cooperativa, por parte de directivos y empleados.
3. Debilidad en el sustento legal de la cooperativa, por falta de actualización de poderes, bases constitutivas y reglamentos internos.
4. Carencia de un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo.
5. Falta de automatización de procesos (cobranza a socios).
6. Falta de manuales administrativos.
7. Efectivo inactivo.
8. No se cuenta con un plan de capacitación.
9. No existe un plan que genere valor social en la cooperativa.
10. Falta de procedimientos para agilizar la cobranza.
11. La ausencia de instituciones bancarias accesibles.
12. Carencia de un plan de seguridad en la cooperativa.
13. Falta de lineamientos o estrategias tendientes a la colocación del crédito.
14. Personal administrativo sin prestaciones obligatorias por ley (IMSS – INFONAVIT)

15. Desconocimiento de la filosofía cooperativa, por parte de socios, directivos y empleados.

De la misma manera se establecieron 11 oportunidades y 7 amenazas, las que a continuación se señalan:

Oportunidades:

1. Cumplir con los lineamientos legales, aplicables al nivel básico.
2. Capacitar a los directivos y empleados en administración, finanzas y cooperativismo.
3. Abatir la cartera vencida, a través de procedimientos de crédito y cobranza.
4. Establecer políticas para la generación de valor social.
5. Regularizar los aspectos legales de la cooperativa (bases constitutivas, reglamentos, etc.)
6. Establecer un programa permanente de capacitación para socios, directivos y empleados.
7. Promover la automatización de los procesos de la cooperativa.
8. Dictar políticas para promover el beneficio social entre los socios.
9. Colocación de los recursos financieros de manera segura.
10. Establecer un plan de seguridad para la cooperativa.
11. Regularizar la situación laboral de la cooperativa.

Amenazas:

1. La competencia de instituciones del sector financiero.
2. Las exigencias de la regulación.
3. El debilitamiento de las fuentes de ingresos de los habitantes, que incremente la cartera morosa.
4. Integrar a los cuerpos directivos, socios sin conocimiento de la trayectoria de la cooperativa.
5. Proliferación de empresas de financiamiento, sin control de autoridades financieras.
6. Posibilidad del ejercicio de facultades de comprobación por parte de organizaciones fiscales y financieras.

7. Revisiones de autoridades locales y federales (protección civil, inspectores municipales, etc.)

Se tomó conciencia entre los participantes de la importancia de haber aplicado el análisis FODA a la organización, ya que constituía un ejercicio de reconocimiento de la situación real y de las acciones a emprender. También se reconoció por los directivos, que las acciones que resultarán no tendrían un efecto inmediato, sino que se trataba sentar las bases para el fortalecer integralmente a la cooperativa, por tanto, en un primer momento se llevarían a cabo un número limitado de estrategias y acciones, seleccionando las de urgente atención.

*Fase 3. Análisis y diagnóstico*

Se propuso que a partir de la intervención se llevara a cabo un esfuerzo integral para dar sentido a la acción organizacional, buscando definir los factores de competitividad. El factor más importante se concentró en la solidez financiera de la cooperativa y en la importancia de la misma en el entorno geográfico en el que despliega sus operaciones, debido a que en la zona no se cuenta con servicios de la banca tradicional. Cabe señalar que en San Miguel Palmas, se localizan dos sucursales de cooperativas, que no representan competencia importante, debido a la baja cobertura de servicios entre la población.

Con la finalidad de clarificar la situación financiera, social y administrativa de la cooperativa y con la finalidad de llevar a cabo la tercera fase, se definieron tres dimensiones de prioritaria atención; para cada una se establecieron tres actividades que conducirían a definir los retos estratégicos (Tabla 2). Desde el inicio de la intervención se fijaron las dimensiones fundamentales:

- a) Dimensión económica - financiera. Que se vincula con la rentabilidad de la cooperativa.
- b) Dimensión administrativa. Se refiere a la eficiencia con que se llevan a cabo las tareas operativas y con el fortalecimiento del control interno, a fin de que los directivos tengan elementos y argumentos suficientes para la adecuada toma de decisiones.

- c) Dimensión Social. Que se refiere a los beneficios que reciben los socios, para su desarrollo personal y familiar. Además de los efectos en las comunidades de influencia.

Tabla 2. Dimensiones para la acción

Dimensión económica - financiera	Dimensión administrativa	Dimensión social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la membresía en cuanto a socios afiliados estableciendo quiénes reciben beneficios a través del préstamo y que segmento utiliza sólo el servicio de ahorro.</li> <li>• Identificar el origen de los recursos (ingresos) y cómo son aplicados (gastos).</li> <li>• Identificar las principales variables que hacen la cooperativa una organización rentable, o en su defecto, establecer las razones del déficit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar las principales debilidades en el sistema de control interno, a fin de implantar las acciones para fortalecerlo. Aquí se dará especial atención a las políticas tendientes a la protección de los recursos de los socios.</li> <li>• Determinar con qué normatividad interna cuenta la cooperativa, a efecto de que exista concordancia con la legislación vigente y en su caso adecuar la normatividad existente a las exigencias actuales.</li> <li>• Identificar la estructura administrativa, las funciones y perfiles de los participantes en todos los niveles de la organización, a efecto de identificar las necesidades de capacitación y mejoras a la gestión administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el padrón de socios, estableciendo categorías para determinar las prioridades de capacitación.</li> <li>• Identificar las tendencias en el otorgamiento de préstamos, a fin de proponer un plan de seguimiento de créditos productivos (generadores de empleo e ingreso), estableciendo las necesidades de los socios respecto al financiamiento a tasas accesibles.</li> <li>• Establecer las prácticas de acción social, en el área geográfica de influencia de la cooperativa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las primeras acciones que sirvieron para clarificar la situación financiera, administrativa y social de la cooperativa fueron los siguientes:

Dimensión económica – financiera:

1. Membresía. Se tiene un control efectivo sobre la información de los socios, estableciendo que una buena parte, sólo utiliza el servicio de ahorro. Actualmente se cuenta con 701 socios y 84 ahorradores menores.

2. Origen de los recursos (ingresos). Se estableció que los recursos financieros provienen de los intereses cobrados por préstamos y los obtenidos por las inversiones; los intereses normales y moratorios representan el 78.59% de los ingresos, mientras que los rendimientos de inversión representan el 21.37% del total de ingresos.
3. Variables de rentabilidad. Las variables de rentabilidad están dadas por los intereses de inversión y es la condición de la obtención de rendimientos para la distribución de dividendos, debido a que no se tiene establecida la entrega de rendimientos a los ahorros. Los rubros más importantes de egreso son: Fondos y reservas en primer término y las remuneraciones en segundo.

#### Dimensión administrativa:

1. Control interno. Se detectaron debilidades al control interno, que derivan de la falta de personal que supervise las funciones de las empleadas. No se cuenta con auditorías administrativas o financieras.
2. Normatividad interna. La normatividad es muy básica. Se cuenta con bases constitutivas, reglamento interno, reglamento de asamblea y reglamento de préstamos. Se estableció como importante, adecuar la normatividad a los requerimientos exigidos por las leyes.
3. Estructura y capacitación. No se cuenta con un plan de capacitación dirigido a directivos, empleados y socios; tampoco se tiene un manual de organización. En este sentido, se han realizado manuales de organización y capacitación, que fueron elaborados considerando la opinión de los miembros de la cooperativa.

#### Dimensión social:

1. Capacitación a socios. No se realiza capacitación a socios, situación que está siendo atendida con la intervención.
2. Créditos. Se tiene problemática en la recuperación de créditos, ya que algunos socios se han mostrado reacios a cumplir con sus obligaciones de pago y actualmente se están realizando acciones de cobranza a través de un abogado.

Durante el ejercicio 2013 se autorizaron 173 créditos, destinados en su mayoría al concepto de gastos personales.

3. Acción social. No se cuenta con actividades o programas para la mejora de las condiciones de vida de los socios y sus familias. No obstante, se cuenta con recursos financieros suficientes para atender este rubro, ya que se tiene un Fondo de Previsión Social y anualmente se contabilizan reservas.

#### *Fase 4. Definición de futuro*

Con las reuniones previas a la acción, se determinó que la estrategia de la cooperativa debería estar dirigida a la creación de valor económico y valor social en favor de los asociados. En un primer momento se estableció la misión, visión y objetivos (Tabla 3); esta actividad fue muy importante, debido a que en la cooperativa no se tenía establecido. Actualmente, se está trabajando en la difusión entre los socios, de la misión, visión y valores, con la finalidad de fortalecer la información hacia los socios y prospectos a socios.

Tabla 3. Misión, visión y valores

Misión	Visión	Valores
Somos la única cooperativa de la región que brinda servicios financieros con el objetivo de velar por los intereses socioeconómicos, mejorando la calidad de vida de nuestros socios mediante la formación de hábitos de ahorro, el uso responsable del crédito y atendiendo a la demanda de préstamos para contribuir al bienestar de los socios, sus familias y la comunidad.	Consolidarnos como una cooperativa de ahorro y préstamo integral reconocida en la región por mejorar la calidad de vida de nuestros socios; apoyada en procesos ágiles y flexibles en los aspectos contables, administrativos y financieros, para el buen servicio, eficiencia en sus operaciones y una educación cooperativa oportuna que permita a los socios desarrollar su identidad hacia la institución.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equidad y solidaridad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Compromiso y lealtad</li> <li>4. Democracia</li> <li>5. Ayuda mutua.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Además, se está trabajando en la formulación de un plan estratégico que resuelva en el mediano y corto plazo, las debilidades que se han detectado, aprovechando las fortalezas y enfrentando los retos.

#### *Retos estratégicos*

Se reconoce entre los participantes (cooperativistas y responsables de la intervención), que las cooperativas cumplen con un importante rol en el desarrollo de las comunidades donde despliegan sus actividades. No obstante, se reconoce que la vinculación con la comunidad es todavía una tarea pendiente.

Con la intervención fueron identificadas cuatro funciones centrales de la cooperativa:

1. Con la operación de la cooperativa, es posible satisfacer las necesidades humanas fundamentales en el ámbito económico – social y en ocasiones de carácter cultural,
2. Cuando se fortalecen los procesos de educación cooperativa, se promueve la cohesión entre los participantes, orientando los objetivos individuales a la finalidad colectiva.
3. Se concientiza a los participantes del importante rol en el desarrollo de la comunidad y de los beneficios que derraman para los socios y sus familias; fortaleciendo el control democrático de los miembros, a partir de la toma de decisiones apoyada en información confiable.
4. Como una aspiración prioritaria, la cooperativa como empresa social, debe vincular sus actividades financieras con la dinámica comunitaria.

El reto más importante que deben enfrentar los administradores de la cooperativa, es atender urgentemente las debilidades que se han detectado, formular un plan estratégico que asegure la perennidad de la organización y comprender que el proceso de cambio es permanente, pues los procesos regulatorios impuestos por la legislación, obligan a cumplir aspectos de seguridad financiera y jurídica para los socios.

### **Implementación de la estrategia**

De acuerdo a los desafíos que se acordaron con los participantes, se diseñaron siete estrategias con las que se pretende modificar el estado actual de la organización, cumpliendo con su doble objetivo económico y social, y que al mismo tiempo les genere ventajas competitivas.

Tabla 4. Formulando estrategias a partir de los desafíos

DESAFÍOS	ESTRATEGIAS
<b>1. De la gobernabilidad cooperativa</b>	Fortalecer un sistema de gobernabilidad en la cooperativa, que asegure la participación democrática de los miembros y la elección de los socios para ocupar puestos directivos, considerando las habilidades y destrezas que cada uno posea para la adecuada dirección de la organización.
<b>2. De la intercooperación</b>	Promover la cooperación entre las cooperativas de ahorro y préstamo, apropiando o coadyuvando en la adopción o formulación de técnicas, procedimientos, metodologías, y en general experiencias que constituyan buenas prácticas para la adecuada operación de la organización o del sector.
<b>3. De la capitalización y de la capitalización de la inversión</b>	Fortalecer el enfoque económico – social con apoyo en una gestión planificada y rigurosa; asumiendo que la rentabilidad es el elemento fundamental para el logro del objeto social y permanencia de la cooperativa.
<b>4. De los valores cooperativos</b>	Desarrollar un programa interactivo de fortalecimiento cooperativo, centrado en los valores, en los que se incluya tanto a los socios como a los interesados en ser parte de la cooperativa, en el cual se acentúe la importancia del objeto fundamental de la organización.
<b>5. Del desarrollo de la comunidad</b>	Colaborar con otros grupos en la acción comunitaria, buscando resolver problemáticas comunes que favorezcan a los socios de la cooperativa, a sus familias y a los miembros de la comunidad.
<b>6. De la relación de uso</b>	Garantizar que en las actividades de la cooperativa se equilibre la relación entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad social; privilegiando en la gestión estratégica las necesidades de los asociados.
<b>7. De la educación cooperativa</b>	Establecer un programa educativo que atienda el fortalecimiento de la identidad cooperativa, esto es a través del conocimiento de los socios, directivos y empleados, acerca de los principios y valores de la cooperación y su aplicación práctica en la dinámica del mercado que atienden.

**Fuente:** Elaboración propia, con base en Lafleur, Molina y Martin (2008).

La fase de puesta en marcha de las diferentes actividades acordadas se encuentra todavía en construcción, pues ello implica un trabajo intenso con los asociados, quienes hasta antes de la intervención, no se encontraban adecuadamente vinculados con su cooperativa; ya que únicamente la perciben como un lugar en el que pueden ahorrar y solicitar créditos. Asimismo, las empleadas de la cooperativa, deben comprometerse en que serán capaces de adquirir conocimientos elementales de administración y finanzas. Los directivos por su parte, deben estar conscientes de que su paso por la organización es transitorio y voluntarios, por lo que deben sentar bases firmes para conseguir la solidez y continuidad del proyecto cooperativo.



## CONCLUSIONES

Las cooperativas como organizaciones que poseen y practican valores y principios que las distinguen de las organizaciones eminentemente utilitarias; proporcionan beneficios a sus socios, a sus familias y a la comunidad; pues su objetivo está centrado en la satisfacción de las necesidades comunes en favor de la colectividad que se organiza a través de su actividad de ahorro y préstamo. Es por ello, que la relevancia de este tipo de organizaciones debe ser reconocida y apoyada desde el ámbito universitario y gubernamental, pues es conocido que este tipo de cooperativas se fundó desde mediados del siglo pasado con el apoyo de la iglesia católica y con la necesidad del pueblo que requería de soluciones de financiamiento.

Los continuos cambios en el ambiente organizacional en el que se ve inmersa la cooperativa, deben ser atendidos por sus administradores, a fin de adaptarse o enfrentarlos a partir de la construcción de estrategias encaminadas a la permanencia en el mercado financiero popular en el que despliegan sus actividades y en el logro de su doble objetivo social y económico.

Actualmente, los responsables de la gestión, han reconocido que requieren hacer profundos cambios en la organización. Los directivos y empleadas han aceptado que el proceso de intervención que ha iniciado, es el objetivo a corto plazo que merece atención urgente, ya que los resultados redundaron en la mejora de la gestión económica y social de la Caja San Miguel Palmas.

## REFERENCIAS

Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Principios y valores cooperativos. Recuperado el 22/05/2014. Desde: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.

Centro Cooperativo Sueco. (2006). Planeación estratégica y gestión del desempeño. Recuperado el 23/05/2014. Desde: <http://www.aciamericas.coop/Buenas-Practicas-cooperativas>.

Colmenares E., A. y Piñero M., L. (2008). *La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas*. Laurus, 14(27), mayo-agosto, 2008, 96-114.

CONEVAL. (2013). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social. Recuperado: 23/05/2014. Desde: [http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes\\_pobreza/2014/Municipios/Queretaro/Queretaro\\_013.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Queretaro/Queretaro_013.pdf)

Hill, Ch. y Jones, G. (2008). *Administración estratégica*. Octava edición. México: Mc Graw Hill.

Lafleur, M., Molina, E. & Martin, A. (2008). *Pratiques D'Intercoopération: Essai de Modélisation*. Cahiers de L'IRECUS 05 -08. (11, 2008).

Lafleur, M. (2005). Desarrollo económico y cooperativas: Un modelo de gestión alternativa. En *Reflexiones Sobre Cooperativismo*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Lara, G. G. (2011). *Gestión de Empresas Sociales*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Montana, P. J. (2006). *Administración*. México: CECOSA.

Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, (12), 95-117.

Lafleur, M. (2003). La formulation de stratégie à partir de l'identité coopérative, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.

Blasco M, J. (2009). *La investigación acción*. Recuperado: 13/05/2014, desde: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12090/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20A%20CCI%C3%93N.pdf>.

Mapa de Peñamiller (s.f). Recuperado: 23/05/2014. Desde: <http://www.google.com.mx/webhp?nord=1#nord=1&q=mapa+de+pe%C3%B1amiller+gro>.