



# **LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y PRÉSTAMO EN QUERÉTARO, MÉXICO**

**IX Congreso Internacional Rulescoop**  
*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los  
desafíos del mercado*

**Dra. Graciela Lara Gómez**  
**Dr. Jesús Hurtado Maldonado**  
**Dra. Minerva Candelaria Maldonado Alcudia**  
Profesores - Investigadores  
Universidad Autónoma de Querétaro  
México

## **RESUMEN**

El trabajo es abordado desde una perspectiva teórica y empírica, donde en principio se retoman vertientes que versan sobre la estrategia y las organizaciones del sector social; para luego plantear la pregunta de investigación ¿Cómo se construyen las estrategias en la cooperativa de ahorro y préstamo? La aproximación metodológica 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; región que ha sido clasificada como marginada. Como cualquier organización la cooperativa actúa en un medio ambiente de incertidumbre que surge de los factores ambientales (financieros, económicos, geográficos, legales y sociales); que se ven acentuados en virtud de la laxitud en los mecanismos de gobernabilidad con que se cuenta en el sector. 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 la organización debe adaptarse a los cambios, a fin de afianzar su continuidad y asegurar un desarrollo económico sostenible, sin perder sus fundamentos filosóficos. La investigación muestra a través de la evidencia empírica, cómo interactúan los responsables de la toma de decisiones para establecer las estrategias a seguir para el desarrollo empresarial y social de la cooperativa.

## **PALABRAS CLAVE**

Cooperativa, ahorro y préstamo, estrategia, intervención.

## ÍNDICE

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología y el caso
4. Resultados
  - 4.1. El diagnóstico
  - 4.2. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
  - 4.3. La capacitación
  - 4.4. El diseño de la estrategia
  - 4.5. La formulación de la estrategia en la Caja San Miguel Palmas, S.C.L.
5. Conclusiones
6. Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Fundamentalmente las empresas de capitales tienen como fin maximizar el valor para los accionistas; mientras que en las empresas cooperativas, se privilegia la dualidad entre la creación de valor social y económico. En términos generales los administradores toman decisiones estratégicas en un ambiente de amplia competencia e incertidumbre; sin embargo, en las cooperativas de ahorro y préstamo, esto se complejiza, debido a la gran disparidad de condiciones sociales y económicas en las que se desarrollan las cooperativas de ahorro y préstamo. La cooperativa objeto de estudio se caracteriza por ser la opción viable para el ahorro y el financiamiento, en una zona caracterizada por su alta marginación y donde el principal ingreso proviene de las remesas de los emigrantes; en estas condiciones, para la administración de la cooperativa no se han formalizado estrategias que conduzcan a la cooperativa en el camino del crecimiento para el beneficio de los socios y la solidez financiera. Por tanto, la formulación de la estrategia debiera ser un elemento vital para el óptimo desempeño de la actividad financiera, sin embargo no es así, por lo que a partir de la intervención, se pretende proveer de herramientas administrativas básicas a los directivos y la gerencia para que a partir de su propia iniciativa y el conocimiento que adquieran, sean capaces de establecer el camino que habrá de seguir la cooperativa en los próximos años.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para Hill y Jones (2008) el término estrategia *“es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”* (p. 3). Mientras que para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) son los *“planes de los directivos y superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización”* (p. 23). Tales definiciones centran su atención en los objetivos a alcanzar y los medios para llegar a él, por lo que la estrategia se puede apreciar como un conjunto de planes que desarrollan los administradores de una organización para lograr alcanzar sus objetivos planteados, sin que se pierda el fin de la organización.

Las decisiones estratégicas son las que se toman en la cumbre de la que 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 organiza, moldean las metas de la empresa y delimitan el área donde relacionará con su medio ambiente.

Entonces, 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 (Hill y Jones, 2008). 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 –se incluye a las cooperativas–, 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 de manera 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.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación de la estrategia.

Para la formulación de la estrategia, se retoma la propuesta de Lafleur (2003), denominada *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. El modelo presenta siete desafíos que pueden ser identificados en cualquier organización de tipo cooperativo: 1) De la gobernabilidad cooperativa; 2) De la intercooperación; 3) De la capitalización o de la capitalización de la inversión; 4) De los valores cooperativos; 5) Del desarrollo de la comunidad; 6) De la relación de uso; y, 7) De la educación cooperativa.

Los desafíos cooperativos son explicados por Lafleur, Molina y Martin (2008), como sigue:

1. El desafío de la gobernabilidad cooperativa. Se basa en el principio de igualdad que se ejerce por los socios en la asamblea general, a través de la elección periódica de los directivos y de la toma de decisiones que en su mayoría se delegan a los ejecutivos y directivos. La participación efectiva de los miembros es esencial para garantizar que las decisiones se toman para el beneficio común y como resultado se tiene la lealtad, el sentido de pertenencia de los socios y el compromiso en la adecuada gestión de la cooperativa.
2. El desafío de la intercooperación. La cooperativa debe mantener como parte de su estrategia la vinculación con otras cooperativas. Establecer redes de comunicación que permitan compartir experiencias que constituyan buenas prácticas, es una actividad deseable que en el corto plazo fortalecerá a las organizaciones de carácter social.
3. El desafío de la capitalización y de la capitalización de la inversión. Por el principio cooperativo de la remuneración limitada sobre el capital, de las reservas inalienables y la necesidad de ser miembro del consejo de administración, la dinámica de la inversión y la capitalización plantea un desafío particular en términos de financiamiento y capitalización. Estratégicamente, esto obliga a la cooperativa a obtener dinero para la puesta en marcha, el desarrollo y la capitalización, principalmente de los miembros, participantes y/o de los pagos en exceso. Esto plantea el desafío de remunerar adecuadamente a los socios dueños de las inversiones (en efectivo o el valor en uso) y para establecer la relación entre la capitalización y los costos, manteniendo al mismo tiempo la inversión interna adecuada para el desarrollo de la cooperativa.
4. El desafío de los valores cooperativos. La idea básica de la cooperativa es reunir a las personas que tienen una necesidad común, ya sea adquirir un servicio (cooperativa de consumo), vender la producción (cooperativa de productores), la búsqueda de un puesto de trabajo (cooperativa de trabajadores) o una mezcla de estos elementos en el contexto, por ejemplo una cooperativa de solidaridad. De este modo, estas personas se agrupan en cooperativas, que quieren construir un proyecto de acuerdo a los valores de la cooperativa. Este punto de partida es asegurar que la cooperativa se desarrolle con el fin de no crear inconsistencias cooperativas y aplicar en su totalidad los valores cooperativos con los grupos de interés.

Estratégicamente, la decisión frente a los diversos actores de la cooperativa deberá reflejar este compromiso con el proyecto cooperativo.

5. El desafío de la relación de uso. Toda la dinámica de la gestión cooperativa es maximizar la relación o beneficios de sus socios de la cooperativa. Esta característica de la identidad cooperativa también sirve como una guía para el desarrollo, centrado en las necesidades de los miembros un particular desarrollo del sector; estratégicamente, el desarrollo de la dinámica de la cooperativa debe estar siempre relacionada con esta relación uso y no una relación financiera. En consecuencia, el análisis estratégico para el desarrollo de la cooperativa que no se basa en la máxima rentabilidad, pero en la maximización de la relación del uso o en un vocabulario más cooperativo, una cooperativa y sus beneficios de optimización. La planificación y objetivos estratégicos son, por lo tanto, los diferentes puntos fuertes del negocio tradicional.
6. El desafío del desarrollo de la comunidad. El objetivo principal de la cooperativa es proporcionar mejores productos y servicios a los socios, para el logro de este objetivo las cooperativas deben participar individual y colectivamente, de acuerdo a sus posibilidades al desarrollo armonioso de su comunidad. Esto es parte de la visión del desarrollo de las cooperativas. Esta participación, a un mejor desarrollo de la comunidad, es innata a la cooperativa. Pertenece a la sociedad por el origen de sus miembros, y, tradicionalmente la cooperativa paga un dividendo social, anualmente a la comunidad. Por su reserva inalienable capitalización proveniente únicamente de sus miembros, no puede ser objeto de especulación de su comunidad. Estratégicamente, el desarrollo de la cooperativa se centrará en la comunidad. Por lo tanto, el gerente debe considerar la dinámica local de labor cooperativa y evaluar las mejores maneras de hacer uso del beneficio de la potencialidad de su identidad cooperativa.
7. El desafío de la educación cooperativa. Existiendo entre una gran cantidad de empresas tradicionales donde la tasa de éxito se reduce al retorno de la inversión, la cooperativa debe hacer valer su éxito a una escala mayor. Para el reto de la educación cooperativa, la cooperativa debe asegurar estratégicamente que los miembros y las partes interesadas conozca las diferencias, roles, responsabilidades, etc., para desarrollar y mantener la cohesión en su desarrollo. Una cooperativa sin educación cooperativa no es cooperativa.

### **3. METODOLOGIA Y EL CASO**

Para la investigación se planteó la pregunta ¿Cómo se construyen las estrategias en la cooperativa de ahorro y préstamo? Que fue el punto de partida para que a través del método cualitativo se condujera la investigación acción en una pequeña cooperativa de ahorro y préstamo con domicilio en San Miguel Palmas, Peñamiller, Querétaro, México. Tal región ha sido clasificada como marginada, por lo que prevalecen diversas carencias sociales y económicas.

El primer contacto para la intervención se originó durante 2013, con la asistencia a reuniones del Consejo de Administración y a la Asamblea general ordinaria celebrada en el mes de junio de 2014. Para el desarrollo de la investigación se contó con la aprobación de los responsables de la organización y con el acceso a la documentación interna, así mismo, se facilitaron las condiciones para realizar entrevistas al personal, directivos y socios. La investigación concluyó en diciembre de 2014 y contó con el patrocinio de la Universidad Autónoma de Querétaro.

*El Caso: La Caja San Miguel Palmas, Sociedad Cooperativa Limitada*

La cooperativa se encuentra ubicada en Peñamiller, forma parte de la región llamada Sierra Gorda, nombre que se le ha dado debido a la generalidad de la forma de sus

montañas, las que se localizan a una altitud que va de 1250 a 3000 metros sobre el nivel del mar. Según el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2010), el municipio contaba con 17 748 habitantes; la población se encuentra distribuida en 136 pequeñas localidades de las cuales sólo tres tienen más de 1 000 habitantes. La comunidad de San Miguel Palmas rebasa escasamente 500 habitantes, es considerada como una región donde prevalece la pobreza, debido a que no se cuenta con fuentes de trabajo y el principal ingreso de los habitantes proviene del comercio y de remesas del extranjero que son enviadas principalmente por los jefes de familia que trabajan en Estados Unidos (Peñamiller, 2012).

La organización presta servicio a 715 socios y 38 ahorradores menores, que viven en San Miguel Palmas y en comunidades aledañas o en casos excepcionales, que viviendo en otras regiones guarden parentesco con personas que vivan en San Miguel Palmas. La organización fue fundada en el año de 1966, por el Sacerdote Teodoro Romero sacerdote católico que en ese tiempo atendía a los feligreses del lugar, desde su inicio, la cooperativa se estableció en el anexo parroquial, siendo administrada durante cuatro años por el Padre Romero y los socios fundadores, quienes realizaban actividades de difusión y servicio a la comunidad. En el año de 1970 se designó el primer gerente, en 1983 el segundo quien falleció en 2012; la característica particular de la administración de la cooperativa, es que se fundamenta en la acción voluntaria de los directivos y gerentes. La dinámica local de la Caja San Miguel Palmas ha sostenido la experiencia de ayuda mutua, a partir de la identificación de necesidades de la comunidad.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. El diagnóstico**

Durante las primeras visitas pudo establecerse que en la cooperativa persiste la forma organizacional jerárquica, la que no ha variado desde la fundación de la cooperativa; como máximo órgano de gobierno se encuentra la Asamblea General, se cuenta con un Consejo de Administración, la supervisión está a cargo de un Consejo de Vigilancia y el otorgamiento de los créditos es responsabilidad de un Comité de Crédito. En lo que corresponde a la ejecución, se tiene una gerente y una auxiliar administrativa. La situación financiera de la cooperativa es adecuada, sin embargo tiene cartera vencida, originada principalmente por los créditos que se han otorgado a socios que viajan a Estados Unidos y que en ocasiones regresan cada año en lapsos de tiempo más amplios. El superávit que obtiene la cooperativa se destina al pago de intereses a los socios ahorradores y a la creación de pequeñas reservas para prevenir contingencias. Como resultado de las primeras reuniones, se propuso que con la intervención se efectuaría un esfuerzo integral para dar sentido a la acción organizacional, buscando definir los factores centrales de la estrategia. 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.

### **4.2. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Entre las actividades centrales de la intervención, se realizaron algunas reuniones con directivos, empleados y algunos socios, con la finalidad de efectuar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), buscando que los participantes fueran conscientes de la situación de la organización y a partir de la percepción de su realidad, fueran capaces de establecer hacia donde debería transitar la cooperativa. Este ejercicio fue muy productivo, sin embargo, también pudo identificarse que los participantes carecen de información adecuada sobre el significado de su cooperativa para la comunidad y de la importancia de la participación colectiva. Con los resultados del análisis FODA se determinó en conjunto con los directivos que hacía falta capacitación en todos los niveles de la organización.

### 4.3. La capacitación

La capacitación fue considerada como una de las acciones más importantes de la intervención, pues además de involucrar los aspectos internos de la organización, también se encuentra contemplado en las leyes para las cooperativas de ahorro y préstamo; expresando que los directivos deberán contar con conocimientos de administración y finanzas; situación que es totalmente ajena a la Caja San Miguel Palmas. El proyecto, en esta dimensión se enfocó a proporcionar capacitación para la toma de decisiones; pero además se establecieron las bases para la capacitación de algunos de los socios en el adecuado uso de los créditos, priorizando el enfoque de crédito productivo. Los cursos iniciaron el 24 de agosto de 2014 y se efectuaron en las instalaciones de la cooperativa un domingo de cada mes. En los primeros cursos se contó con la asistencia de directivos, empleados y socios. No obstante, esta acción no cumplió con todas las expectativas, debido a diversas problemáticas que se suscitaron en el transcurso de las semanas. Algunas consideraciones derivadas de la capacitación son:

- a) Los sujetos de capacitación no pueden aplicar tiempo de manera exclusiva a la capacitación, debido a que sólo pudieron programar sesiones los días domingo; mismos que son días de servicio al público y de reuniones del Consejo de Administración. Aquí es importante señalar que los directivos son voluntarios y sólo reciben ayuda para transportarse de su casa a la cooperativa y viceversa.
- b) La educación formal de los participantes es desigual, se observó que existen personas sin estudios formales concluidos (en su mayoría cuentan con primaria) y sólo se tiene un profesionista que es profesor de educación primaria.
- c) Fue complicado para los participantes, entender el lenguaje del curso, ya que, a pesar de que se tuvo un curso de contabilidad básica en el que se incluyó terminología administrativa y financiera, la retención fue escasa.
- d) No se mostró actitud para participar a través de opiniones, ya que aunque algunos participantes fueron directivos en otras administraciones, no conocían el manejo financiero y administrativo de la cooperativa, todo parecía ser nuevo para ellos.
- e) No fue posible concluir con los cursos programados, quedaron pendientes dos de ellos, debido a la baja asistencia de los participantes que se habían comprometido inicialmente.

Aunado a las problemáticas ya señaladas, se pudo establecer que no existen mecanismos de transición de la administración, esto es, el relevo de directivos, es incidental, ya que se elige a quien asiste y quiera ocupar el cargo, sin existir un conocimiento de funciones, obligaciones, derechos, etc.

### 4.4. El diseño de la estrategia

Al mismo tiempo que se impartía la capacitación y con la finalidad de clarificar la situación financiera, social y administrativa de la cooperativa se definieron tres dimensiones de prioritaria atención; para cada una se establecieron tres actividades que conducirían a definir los retos estratégicos. Las dimensiones fundamentales fueron: económica – financiera; administrativa; y, social. Los resultados de las primeras acciones fueron los siguientes:

Dimensión económica – financiera: Se vincula con la rentabilidad de la cooperativa.

- a) 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.
- b) 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.

- c) 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: 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.

- d) 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, aunque en ocasiones se realizan arqueos de caja. No obstante, la carencia de control interno, las empleadas se conducen con honestidad.
- e) Normatividad interna. La normatividad es muy básica. Se tienen 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.
- f) 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, derivado de la intervención se han realizado manuales de organización y capacitación, que fueron elaborados considerando la opinión de los miembros de la cooperativa.

Dimensión social: se refiere a los beneficios que reciben los socios, para su desarrollo personal y familiar. Además de los efectos en las comunidades de influencia.

- g) Capacitación a socios. No se realiza capacitación a socios.
- h) 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.
- i) 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 para incrementarlas.

Con las reuniones, 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 1); esta actividad fue muy importante, debido a que en la cooperativa no se tenían establecido dichos elementos organizacionales.

**Tabla 1. 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,	Consolidarnos como una cooperativa de ahorro y préstamo integral reconocida en la región por mejorar la calidad de vida de nuestros socios;	1. Equidad y 2. Responsabilidad 3. Compromiso y 4. Democracia 5. Ayuda mutua.

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.

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.

Fuente: Elaboración propia.

Además, se continúa 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.

#### 4.5. La formulación de la estrategia en la Caja San Miguel Palmas, SCL

En la actividad realizada para formular la estrategia considerando la propuesta de los Desafíos Cooperativos de Lafleur, se detectó que los participantes no conocían los principios y valores de la cooperación, por lo que fue difícil dar sentido a esta parte de la intervención, que era básica para avanzar.

No obstante, se llevó a cabo a través de la definición de las estrategias en la Caja San Miguel Palmas, SCL, en principios se retomaron los principios cooperativos, luego se vincularon con la organización, decidiendo tomar seis de los desafíos, para posteriormente establecer las estrategias para la organización que se describen en la (Tabla 2):

**Tabla 2. Formulando estrategias a partir de los desafíos**

DESAFÍOS	ESTRATEGIAS
1. De la gobernabilidad cooperativa	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.
2. De la intercooperación	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.
3. De la capitalización y de la capitalización de la inversión	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.
4. De los valores cooperativos	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 acentué la importancia del objeto fundamental de la organización.

5. Del desarrollo de la comunidad	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.
6. De la relación de uso	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.
7. De la educación cooperativa	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 (2003).

Este ejercicio fue complicado y se considera que la forma de abordarlo fue accidentada, ya que el lenguaje es técnico y por tanto incomprendible para varios de los participantes. Por tanto, nos hace reflexionar en el hecho de que es necesario construir materiales accesibles para las cooperativas con estas características.

Por tanto, debe señalarse que el trabajo que debe emprenderse con la cooperativa de ahorro y préstamo es arduo y requiere de gran esfuerzo y compromiso, desafortunadamente, por las condiciones de la región en que se ubica la cooperativa es complicado integrar a los cuerpos directivos y a la operación, personas que un mayor nivel educativo, que comprendan la importancia de la estrategia en beneficio de la sociedad y que tengas conocimientos financiero.

## 5. CONCLUSIONES

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 asegurando un desarrollo económicamente y socialmente sostenible.

Se espera que a partir del apoyo proporcionado para la reorganización administrativa, que incluyó la creación de manuales de organización, el establecimiento de políticas y la capacitación a socios y directivos, se tomen acciones para mejorar la eficiencia administrativa y financiera de la cooperativa en favor de los asociados.

Entre las recomendaciones derivadas del proyecto, puede destacarse que las acciones que se llevaron a cabo a partir de la intervención, no son suficientes para asegurar que la cooperativa tenga un control financiero eficaz y transparente; debido a que se detectó una problemática de gobernabilidad, que se origina por la forma de administración propia de las cooperativas, que incluye la elección libre y democrática de directivos, esto implica que no se da seguimiento a los acuerdos y no se tiene una estrategia definida a corto mediano o largo plazo. Los socios que por primera vez se involucran en las actividades de dirección, no tiene bases para llevar a cabo su trabajo pues desconocen en su totalidad cómo se lleva a cabo la administración de la cooperativa, aunado a que no poseen los conocimientos necesarios.

Por parte de los responsables de la intervención el trabajo se concluyó satisfactoriamente, ahora le toca a los dirigentes y gerente de la cooperativa dar seguimiento al apoyo proporcionado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Hill, Ch. y Jones, G. (2008). *Administración estratégica*. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- INEGI (2010). *México en cifras-información general por entidades y municipios*. Consultado el: 05 de agosto del 2014. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>.
- Lafleur, M., Molina, E., Martin, A. (2008). *Pratiques D'Intercoopération: Essai de Modélisation*. Cahiers de L'IRECUS 05 -08 (Noviembre, 2008).
- Lafleur, Michael (2005). "Desarrollo económico y cooperativas: Un modelo de gestión alternativa". En *Reflexiones Sobre Cooperativismo*: México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Lafleur, Michel (2003). *La formulation de stratégie à partir de l'identité coopérative*, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Lara, G. G. (2011). *Gestión de Empresas Sociales*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Granica.
- Montana, P. J. (2006). *Administración*. México: CECSA.
- Peñamiller (2012). *Historia del municipio de Peñamiller*. Recuperado: 06 de agosto del 2014. Desde: <http://www.penamiller.gob.mx/>