

## EN CAJA DE PAC POBLANA, TODOS SOMOS DUEÑOS

Jesús Ortiz Caso<sup>113</sup>

### SEMBLANZA

La ONG Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla A.C (DEPAC), fue creada por empresarios (1971) para promover desarrollo rural en el estado de Puebla, México. Se constituyó con un compromiso de apoyo económico (donativos para operación) y mediante la integración de un “pull” de avales empresariales que garantizaran ante la banca créditos para proyectos económicos rurales a cargo de pequeños grupos campesinos.

Inicialmente la estrategia de promoción seguida fue:

- Formación de grupos solidarios (8 a 15 personas).
- Selección de proyecto a partir de necesidad sentida, expresada por el grupo.
- Estudio de factibilidad.
- Solicitud a banco, otorgando DEPAC el aval.
- Contratación de crédito bancario.
- Supervisión, asistencia técnica, cursos de formación personal, etc.
- Liquidación de crédito y “destete”.

La historia subsiguiente, fácil de imaginar, reflejó:

- Cansancio paulatino de los donantes...
- Economía apretada de la Institución...
- Búsqueda de nuevos ingresos para la operación...  
En este aspecto, en 1976 DEPAC decide incursionar en la realización de sorteos (loterías) y se posiciona en el mercado.
- Evaluaciones periódicas (internas y externas) etc.

Para 1985, la situación de DEPAC era la siguiente:

- Programa de crédito solidario para proyectos agropecuarios por unos US\$ 2 millones / año.
- Dos sorteos anuales, con cuyo producto se costeara la operación y quedaba remanente.

Una evaluación aconsejó crecer y presentaba la siguiente disyuntiva:

- Destinar los remanentes a incrementar la planta operativa y continuar el modelo “crediticio” seguido.
- Analizar nuevos productos tales como otorgar crédito, a partir de recursos propios ó impulsar otro tipo de proyectos, etc.

Se decidió buscar nuevos productos.

- En 1986, en la búsqueda de proyecto alternativo, se encuentra el rumbo a seguir (en la revista CERES FAO–Enero-Febrero): **microfinanciamiento a partir del ahorro popular**.
- 1987-1990. DEPAC continúa su programa crediticio normal, y de una prueba piloto de ahorro y crédito popular concluye que el modelo sería viable, siempre y cuando, se lograra para el ahorrador retorno positivo (arriba de inflación). En 1990, se analiza el marco jurídico existente para el ahorro popular en México y aunque el modelo de microfinanzas parecía atractivo se concluyó no iniciarlo, dada la tajante prohibición legal existente en ese tiempo.

(113) Director de Caja Depac Poblana S.C. de R.L., Puebla, México.

- En 1991, con diversas personas de la Universidad de Lovaina, Bélgica, nuevamente se perfilan las finanzas populares como rumbo adecuado para la Institución. En esa ocasión se pide al Ing. Olivier Pierard desarrollar el proyecto de finanzas populares con tres pautas:

- 1.- Encuadre jurídico.
- 2.- Conocimiento institucional técnico.
- 3.- Precaución institucional (miedo).

El Ing. Pierard propone alternativas:

- Buscar una “ventana jurídica” que permita trabajar y se señala la figura “unión de crédito” que aunque muy limitadamente permitía captar ahorro. Mientras se dan modificaciones que cabe esperar en la Ley Protectora de la banca, dado que choca con la lógica social.
- Contar con un cooperante belga con conocimiento del área de microfinanzas.
- Obtener de donantes un fondo de garantía que permita devolver el ahorro campesino captado de resultar fallida la experiencia.

Adicionalmente se marca una cuarta pauta:

- De ser exitoso el proyecto, al visualizarse la autosuficiencia económica, que el fondo de garantía sirva de capital semilla para volver la experiencia “cooperativa”.

Se elabora el proyecto, se somete a consideración de ADRAI<sup>114</sup>, ONG de la Universidad de Lovaina y se obtiene financiamiento conjunto de ADRAI y la Comunidad Económica Europea.

Bajo esta perspectiva surge en 1993 el Programa de Ahorro “Guardar” de DEPAC.

El Programa tuvo excelente respuesta por parte de los grupos campesinos que ya trabajaban con DEPAC, pues respondía a una necesidad apremiante e insatisfecha: servicios financieros básicos, que permitieran acceso a capital de trabajo e inversión y liberarse de la usura.

La banca formal entró en crisis en 1991 y quebró en 1994. Esto dificultó el esquema crediticio de DEPAC, que en 1994 se volvió no viable, al abandonar la banca el financiamiento rural.

En 1995, DEPAC obtiene financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que le permite seguir operando limitadamente su modelo crediticio. El mismo año por circunstancias ajenas, DEPAC se ve forzada a abandonar sus sorteos y queda sin otra fuente de financiamiento que la intermediación financiera de sus programas.

## EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE ONG A COOPERATIVA

En 1997, el Consejo Directivo de la Institución analizó el tema con sus razones y ventajas.

Una ONG de apoyo al campesino, con 25 años de servicio, con buenos resultados y que fundamenta su acción en un programa bancario “dirigido” y se sustenta con sorteos; enfrenta una situación en que el crédito bancario rural no fluye y las circunstancias la obligan a dejar de hacer sorteos. Ante esta situación ¿qué debe hacerse?

- ¿Buscar una fuente de fondeo / ingresos, que le permita continuar el modelo?
- ¿Revisar su operativa e incursionar en un modelo alterno buscando su sustento en la intermediación financiera? Si este fuera el caso, ¿qué modelo adoptar: uno exógeno como para-financiera o uno endógeno de tipo cooperativo?
- Si se decidiera hacer el cambio de modelo, ¿qué determina el marco jurídico al respecto? ...

(114) Association pour le Développement par la Recherche et l'Action Intégrées.

Empezó el análisis y surgieron dudas:

- En la situación de crisis económica nacional existente, ¿podría DEPAC obtener vía donativo los recursos requeridos?
- Aportarán los beneficiarios recursos suficientes para dar el servicio financiero requerido y, en tal supuesto, a quién le correspondería la gestión, etc.

Poco a poco se fue robusteciendo la hipótesis del Programa Bélgica:

- Si se separa lo financiero de lo técnico, era viable construir una organización autosuficiente en lo económico.
- Las modificaciones al marco jurídico del ahorro popular, se dieron y ya era legal constituir un ente financiero como captador de ahorro. Al respecto se perfilaron dos opciones:
  - Unión de Crédito.
  - Cooperativa.

La primera figura requería autorización oficial previa, supervisión gubernamental posterior y aunque implicaba cierto “alambreo”, permitía iniciar la experiencia.

La segunda no requería autorización oficial previa, ni supervisión gubernamental posterior, pero implicaba ceder la gestión a los usuarios.

Entonces, DEPAC inicia la discusión ontológica: ¿cooperativa = institución auto-gestante endógena?, vs. ¿parafinanciera = administración centralizada exógena?

Las alternativas se concretaban en los siguientes panoramas:

a) EXÓGENO:

- DEPAC administraría los servicios financieros: Programa Caja y Programa Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además seguiría brindando a los productores servicios de formación y asistencia técnica.
- Impedimento legal para captación del ahorro.

b) ENDÓGENO.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito auto-gestante y autosuficiente, con normas y políticas propias y definidas. Administración de base.

c) MIXTO.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito auto-gestante y autosuficiente, con normas y políticas propias y definidas. Administración de base.
- La cooperativa puede captar ahorro pero tiene “dificultades” para créditos sin el impuesto al valor agregado (IVA).
- DEPAC administraría el Programa BID y los servicios de formación y asistencia técnica a productores rurales.
- DEPAC no puede captar ahorro, pero puede prestar sin IVA.
- La ley autoriza que DEPAC preste servicios especiales de administración a Cooperativas.
- Comparten personal y espacio físico en ciertas funciones, mantienen imagen institucional.

En 1997, se evalúa que el proyecto “belga” puede ser sustentable económicamente y se propone al Consejo de Administración de DEPAC continuarlo, haciendo que se autogestione.

La mitad del Consejo lo respalda, la otra mitad no, y propone integrar la experiencia de ahorro al fondo BID y que DEPAC siga como para-financiera, con asesoría de un banquero.

Después de más de 1 año de discusión y análisis el Consejo de Administración no logra consenso y, en 1998, acuerda la división en dos instituciones.

- DEPAC con un modelo crediticio “dirigido” al aspecto productivo agropecuario, y prestador de asistencia técnica y educativa.
- Caja DEPAC Poblana S.C. DE R.L.<sup>115</sup> (CDP) proyecto de microfinanzas que, tras una consulta con los usuarios, constituye una cooperativa, con modelo crediticio “libre” abocado sólo a servicios financieros. La cooperativa acordó el nombre de DEPAC en agradecimiento a la institución promotora y DEPAC dio su anuencia.

Desde 1999, ambas instituciones trabajan con rumbos y áreas geográficas diferenciadas: DEPAC atiende clientes y CDP sirve a socios.

En lo que respecta al modelo cooperativo, dado su crecimiento y grado de apropiación manifestado, se corrobora la aseveración: “Dar préstamos, sin embargo, es menos de la mitad de la intermediación financiera, un número mucho mayor de gente de campo, podría beneficiarse con cuentas de ahorro convenientes, seguras y con buenas ganancias”.<sup>116</sup>

El 11 de diciembre de 1998, ante autoridades municipales de Puebla se constituyó la Cooperativa Caja Depac Poblana S.C. de R.L.(CDP).

“La intermediación social y la intermediación financiera pueden ser objeto de prioridades y de expectativas divergentes, y por ello pueden entrar fácilmente en conflicto. Ambas pueden ser conducidas y complementarse mutuamente, si las funciones propias a cada una son respetadas y, siempre que, en el modo de organizar el acceso a los pobres estén suficientemente separadas la una de la otra”<sup>117</sup>

“Una de las señales más manifiestas de la prosperidad de una nación y de su ardor para el trabajo es el éxito de sus cajas de ahorro”<sup>118</sup>

### Marco de referencia

La experiencia de las Cajas de Ahorro y Crédito Solidarias se inicia alrededor de 1835, en Alemania, en un entorno de **no-crédito** al campesino que motivó a un alcalde de inspiración cristiana a unir los esfuerzos de sus gobernados para que con sus propios recursos formaran una organización de ahorro y crédito popular. Con el tiempo, esta experiencia creció, se consolidó, se reprodujo y se extendió al mundo entero en forma de cajas populares de ahorro y crédito cooperativo, que proporcionan servicios a más de 100 millones de cooperativistas.

Una pincelada sobre el ser y razón de ser de las Cajas puede deducirse de la Declaración Universal Cooperativista, de Manchester Inglaterra en 1994; respecto a sus principios y al breve comentario que a continuación se hace entre paréntesis:

- |  |   |
|--|---|
| 1.- Adhesión Voluntaria y Abierta.         | (Sin discriminación de ningún tipo)               |
| 2.- Gobierno Democrático de los Socios.    | (Un hombre, Un voto)                              |
| 3.- Participación Económica de los Socios. | (Distribución proporcional al Esfuerzo Solidario) |
| 4.- Autonomía e Independencia.             | (Autogestión y Subsidiaridad)                     |
| 5.- Educación, Capacitación, Información.  | (Educación popular: base del Cooperativismo)      |
| 6.- Cooperación entre Cooperativas.        | (Cualidad solidaria distintiva)                   |
| 7.- Compromiso con la Comunidad.           | (Misión Social: la búsqueda del bien común)       |

(115) Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada

(116) Dale Adams – CERES- Revista de la FAO, No. 109-Ene-Feb 1986.

(117) Actas del seminario organizado por los Fondos Internacionales para el Desarrollo de la Agricultura (FIDA) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

(118) Pío XII

Romper mitos y prejuicios de que los pobres no pueden ahorrar, y que los campesinos no son “sujetos confiables” para otorgarles créditos, así como dar oportunidades a productores agrícolas, mujeres rurales y microempresarios de acceder a servicios financieros que les permitan mejorar su nivel de vida es una responsabilidad social que no puede omitirse.

En México la experiencia de las cajas de ahorro es casi centenaria ya que a principios del siglo XX, en varias parroquias de Jalisco y Michoacán, se crearon las primeras cooperativas populares de servicios financieros, que no pudieron fructificar por el conflicto religioso que, en los años 30, asoló el país y acabó todo vestigio de acción social cristiana.

En los años 50 las Cajas de Ahorro en México, reiniciaron sus trabajos continuándolos hasta la fecha, debido principalmente a la inspiración del Padre Pedro Velázquez Hernández.

## EL MODELO COOPERATIVO CDP

Congruentes con la filosofía cooperativista, se constituye Caja Depac Poblana S.C. de R.L.<sup>119</sup>, donde el **Respeto irrestricto a la dignidad de la persona** es el eje rector de sus actividades y el factor primordial que explica el crecimiento cuantitativo y cualitativo constante tenido.

La **MISIÓN de CDP** es “Promover servicios financieros óptimos, acorde a las necesidades e instrucciones de los socios, a efecto de facilitar con ello su capitalización”

La **VISIÓN de CDP** es “Ser una Institución de Propiedad Común, Autosuficiente y Competitiva, caracterizada por un servicio de respuesta rápida y por laborar en un ambiente de equidad y participación creativa”

**En CDP todos los socios son dueños**, ésta es una característica en la cual hemos puesto especial énfasis. Los órganos de gobierno de la Cooperativa están formados sólo por socios.

La metodología de CDP se basa en desarrollar una institución viable y sustentable, mediante:

- Aliento a la participación social.
  - Operación con grupos y personas individuales.
  - Enfoque incluyente hacia los más pobres.
  - De preferencia al servicio de zonas rurales.
- Operación económica racional: (2 ruedas de la bicicleta).
  - Privilegiar el ahorro sobre el préstamo, remunerándolo a tasa real.
  - Concesión de crédito de manera ágil, oportuna, pulverizando los riesgos y operando a tasa competitiva de mercado.
- Búsqueda de la Excelencia Administrativa: Ser empresa social altamente competitiva y plenamente humana.

Se parte con pequeños grupos de ahorristas (mínimo 8 socios) en comunidades rurales pequeñas, que se comprometen a realizar un esfuerzo de ahorro previo como condición

(119) Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada

para obtener el crédito. El grupo selecciona a sus socios, nombra a su directiva, establece sus reglamentos, realiza su colecta periódica (ordinariamente mensual) que deposita en una cuenta de CDP del banco más cercano y entrega a la sucursal regional, la hoja de colecta. El grupo aprueba el crédito para sus socios, conforme las políticas institucionales. De atrasarse un socio en su pago se cierra la línea de crédito al grupo. El crédito es de libre disposición y el solicitante determina plazo (hasta un año), monto relacionado con el ahorro fijo y uso (actividad productiva, comercial o de consumo). El crédito es disponible de inmediato y se otorga evaluando el comportamiento individual previo del solicitante (calificación personal).

CDP trabaja primordialmente en áreas rurales, con gente de escasos recursos: campesinos, agricultores, pequeños comerciantes, etc., que no tienen acceso a servicios financieros formales o cuya única opción de financiamiento es el “agiotista” local. En áreas urbana y suburbana, la mayoría de socios son “microempresarios”, que integran familiares y vecinos a sus grupos de ahorro a.

INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN	
<b>AHORRO FIJO</b>	Se privilegia el uso de crédito, mediante sistema propio que implica a) compromiso de ahorro fijo mensual por el socio, b) remuneración a tasa real y c) el ahorro parametriza la línea de crédito básica del socio.
<b>INVERSIÓN A LA VISTA</b>	Esporádico y a la vista. Se remunera a tasa real (arriba de inflación) y no genera línea de crédito automática.

INSTRUMENTOS DE COLOCACIÓN	
<b>CREDITO BASICO</b>	Monto hasta U.S. 2.400 dólares. En relación directa al monto de ahorro fijo del socio y su antigüedad. Operación crediticia automática. Tasa 32% anual sobre saldos insolutos. Participación grupal ó individual.
<b>MICROCREDITOS</b>	Monto máximo hasta U.S. 1.500 dólares. Se trabaja en su mayoría a través de grupos solidarios, de manera cíclica, en relación directa a sus antecedentes de ahorro y crédito. Tasa 38% anual sobre saldos insolutos. Se solicita garantía y/o aval.
<b>EMERGENCIA</b>	Monto hasta U.S. 1.000 dólares. Tasa 16% anual sobre saldos insolutos. Aplica a los socios y dependientes directos. Destino: Hospitalización, Cárcel, Fallecimiento y Pagar agiotista.

FONDO DE BENEFICIOS AL SOCIO	
<b>SEGURO DE VIDA:</b> En caso de fallecimiento del socio. Hasta por U.S. 1.800 dólares en relación directa (2 a 1) al monto del ahorro fijo depositado.	
<b>MUTUALIDAD DE MARCHA:</b> En caso de fallecimiento del socio y adicional al seguro de vida anterior, todos los socios de CDP tienen derecho a percibir un fondo de marcha para gastos funerarios por U.S. 500 dólares. Se pide al socio una cuota anual de U.S. 4 dólares para conformar el seguro y la mutualidad.	

## Perfiles históricos

AL 31 DE JULIO DE 2003.				
Tipo de cambio: US\$ 1 = 10 Pesos				
AÑO	No. Socios	SALDO AHORRO E INVERSIÓN. (US)	NÚMERO DE CRÉDITOS	IMPORTE CRÉDITO (US)
1994	Sin registro	42,682	204	60,814
1995	Sin registro	55,108	286	84,124
1996	Sin registro	93,633	417	187,331
1997	Sin registro	111,293	468	240,023
1998	900	248,645	588	350,375
1999	1,426	350,390	724	473,653
2000	1,806	647,902	1,186	805,060
2001	3,629	915,246	2,324	1,756,813
2002	5,664	1,260,748	6,818	3,530,284
2003 META	8,689	1,869,800	8,100	4,860,000

## Indicadores de CDP

AL 31 DE JULIO DE 2003.	
Tipo de cambio: US\$ 1 = 10 Pesos	
Número Socios	6,769
Mujeres	3,849
Hombres	2,920
<b>Haberes</b>	<b>US</b>
Saldo Ahorro	1,115,945
Saldo Inversión	373,155
Saldo Partes Sociales	179,075
Promedio Ahorro/Socio	165
Promedio Haberes/Socio	246
<b>Crédito</b>	<b>US</b>
Colocación Crediticia acum.(año 03)	2,793,969
No. operaciones crediticias (año 03)	5,289
Promedio Crédito/socio	528

Promedio de enero a julio 2003	
<b>Inflación México:</b>	<b>1.39%</b>
Tasa de Interés Ahorro:	6.03 % anual.
Tasa de Interés Crédito:	32 %anual/saldos insolutos
Tasa Cetes <sup>120</sup> :	7.13 % anual.

Destino de Créditos (1° Enero – 31 Julio 03)	
Agropecuario	545,652
Artesanía	37,820
Microempresa Comercial	1.340,460
Microempresa Industrial	13,775
Microempresa Servicios	43,050
Consumo	642,452
Emergencia	66,678
Reestructura	88,620
Otros	15,460
<b>TOTAL</b>	<b>2,793,967</b>

(120) Certificados de la Tesorería.

## PRINCIPALES DESAFÍOS DE CDP

Dar servicios financieros a grupos de bajos recursos, y más en zonas rurales marginadas, ha sido una actividad no atractiva ni rentable para el sistema bancario tradicional, caracterizado por trámites rigurosos de admisión y costos operativos relativamente altos. Los programas gubernamentales usuales han tenido actitud proteccionista, con créditos baratos, de difícil recuperación, y con esa forma de operar no han podido sostenerse en el largo plazo.

En este contexto, CDP promueve un modelo basado en la mezcla de servicios financieros, de por sí innovadores, máxime en un medio casi sin experiencia microfinanciera, que priorizan el ahorro sobre el crédito y apoyan el auto-desarrollo de las personas y comunidades.

En el 2003, CDP tiene 9 sucursales (8 en el Estado de Puebla y 1 en el Distrito Federal) con 26 personas en Planta Operativa, esto es resultado de una estrategia de expansión de los servicios financieros de CDP, encaminada a la consolidación de la Cooperativa, que implica:

a) Transito hacia la legalidad. La carencia de un marco regulador específico que englobe los requisitos y características a cumplir por los agentes sociales en el área de microfinanzas atrasó la profesionalización de este sector. El 2001, se promulgó una serie de leyes y normas prudenciales y de supervisión, hacia la profesionalización del sector microfinanciero: la “Ley de Ahorro y Crédito Popular” exige modificar la figura jurídica constitutiva e implica autorización previa explícita de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para operar bajo régimen de supervisión delegada.

CDP tendrá que tomar varias acciones a corto plazo:

- Afiliación a una Federación autorizada por las autoridades arriba mencionadas.
- Creación de nuevos puestos administrativos (administrador de riesgos).
- Creación de diferentes Fondos establecidos por la Ley.
- Capacitación y profesionalización de Planta Operativa y Órganos de Gobierno de CDP.
- Implantar un sistema de control interno, efectivo y adecuado a las necesidades de CDP.

b) Sustentabilidad: Es política institucional lograrla a partir de la intermediación del ahorro de sus socios. En el año 2002, se tuvo que expandir para hacer frente a las nuevas regulaciones de supervisión y ello implicó abrir 6 sucursales más de las 3 previas, sabiendo que operaría con déficit. CDP deprecia conforme a la Ley; constituye reservas para cartera vencida, intereses devengados no cobrados, y para beneficio al socio (mutualidad de vida). El plan de negocios 2003 prevé lograr el punto de equilibrio operativo. La fuente principal de fondeo (90%) es el ahorro de sus socios (pequeño pero constante). Contrata fondeo gubernamental a tasa de costo de dinero, y ello permite obtener algunos apoyos indirectos que le benefician.

El trabajo ha sido arduo y requerido capacitación constante. El futuro es prometedor. Pudiera resumirse en pocas palabras pasado y presente de CDP con la frase:

*“La verdadera acción social debe asociar a los necesitados, dejar en su mano el gobierno de su obra, hacer que sean y se sientan responsables y que con su esfuerzo y unión traten de resolver sus problemas de vida. Sólo así la obra social es educativa”.*<sup>121</sup>

(121) Padre Pedro Velázquez Hernández. Fundador de las Cajas Populares en México.