

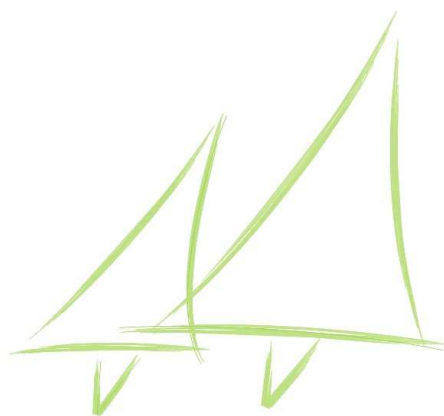
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



185 - RED DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL SECTOR MICROPRESARIAL.

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências
na integração cooperativa

*Pedro Antonio Narvarte Arregui
pnarvart@usach.cl*

*Karin Baeza Vásquez
kbaeza@usach.cl*

*Marcela Riquelme Solar
marcela.riquelme@usach.cl*

Universidad de Santiago de Chile

Resumen

En Chile, el sector cooperativo de Ahorro y Crédito –en adelante CACs- ha logrado una alta consolidación empresarial. Su crecimiento promedio es de 20% anual durante la última década, con un 1,17% de las colocaciones totales del sistema financiero para el año 2006. Actualmente existen 52 empresas, con cerca de 850.000 asociados que representan el 75% del total de cooperativistas nacionales.

Este trabajo muestra la sistematización de un estudio que a lo largo de dos años se realizó con cinco cooperativas de ahorro y crédito. Su propósito fue viabilizar la iniciativa de dichas entidades que, con un respaldo inicial del Estado, decidieron aunar esfuerzos para enfrentar con efectividad las crecientes demandas del segmento microempresarial, conformando una Red de colaboración mutua.

El trabajo consta de dos etapas. En la primera se reseña el estudio de factibilidad, entregando los resultados del diagnóstico participativo en cada

institución, y un análisis FODA. Estos insumos permitieron establecer los lineamientos estratégicos básicos y diseñar la estructura de la Red, dando sustentabilidad a los procesos de colaboración, en conformidad con el marco estratégico establecido.

La metodología aplicada en el modelamiento de la Red se sitúa en la teoría de sistemas, apoyándose en un modelo organizacional que gatilla procesos de aprendizaje donde el cambio actúa como estrategia de desarrollo.

Este diseño ha sido validado por las cooperativas participantes, encontrándose en espera de co-financiamiento, desde agencias de desarrollo públicas o privadas, para su implementación.¹

Palabras clave: Sistémica, empresas cooperativas, ahorro y crédito.

Abstract

Saving and Loan cooperative sector in Chile - CACs by its name in Spanish— has achieved a great business consolidation. Its average growth during the last decade has been 20% yearly, with 1,17% of placement in the whole financial system in 2006. Nowadays there are 69 organizations, with nearly 850.000 members who represent 75% of all national cooperative members.

This paper presents a systematized study developed with five savings and loan cooperatives during two years. Its purpose was to make viable those entities's initiatives. These had a little initial state support and they decided to join efforts in order to face efficiently the growing needs of micro-business's segment giving shape to a mutual collaboration Net.

This work is divided in two parts. First part outlines feasibility study giving the results of participative diagnose in each institution. Then is shown a Strengths-Opportunities-Weaknesses and Threats Analysis which allowed to establish basic strategic lineaments and designing Net's structure for giving sustainability to collaboration processes and being in conformity with the established strategic framework.

Methodology applied in the modeling of the Net lies in Systems Theory, having support in an organizational model which triggers learning processes where change acts as development strategy.

This design has been validated by participant cooperatives. Now it is waiting for co-financing from private or public development agencies for being implemented.²

Key-words: Systemic, cooperative firms, saving and loan cooperative.

Reseña Histórica del Cooperativismo en Chile

¹ El trabajo empírico que ha dado origen a este artículo fue elaborado en conjunto al Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos –PROASOCIA- de la Universidad de Chile, y financiado en su primera etapa por el Servicio de Cooperación Técnica del Gobierno de Chile –SERCOTEC-.

² Empirical work which has given origin to this article was made with Interdisciplinary Associative Studies Program –PROASOCIA- from Universidad de Chile. This was financed in its first stage by Technical Cooperation Service –SERCOTEC-.

El cooperativismo en Chile surge durante el siglo XIX motivado por las experiencias cooperativas europeas, transmitidas por los grupos inmigrantes alemanes, españoles e italianos. Desde sus inicios, adquiere una impronta de justicia social, vinculándose con los movimientos sindicalistas y obreros que se desarrollaban en el país.

A grandes rasgos, podemos constatar que a lo largo del siglo que pasó el cooperativismo tuvo una evolución no lineal, que se encuentra estrechamente vinculada a la historia social chilena del siglo XX. Se conjugan así épocas de importante crecimiento cooperativista, con otras de decaimiento exponencial, siendo testigo –inclusive- en algún periodo reciente del acecho político.

Entre 1924, cuando se promulga la primera Ley sobre Cooperativas, y hasta la década del '60, el cooperativismo registró un crecimiento lento pero sostenido, correlacionado directamente con un progresivo apoyo estatal.

Son los '60 la década de oro del cooperativismo, ya que, junto a políticas públicas de promoción popular, y a una reforma agraria en curso, es abiertamente apoyado por el gobierno de la época como ejemplo de organización social y económica. Sin embargo, este cooperativismo ha sido mal juzgado por los historiadores, ya que al ser 'creado desde arriba', careció de solidez necesaria para resistir los embates venideros. A inicios de los '70, el movimiento queda atrapado en el proceso de polarización social y política del gobierno de Allende, sumergiéndose luego en una indiferencia gubernamental que se convierte en vigilancia durante el régimen militar.

La ideología neoliberal y el modelo económico de mercado impuesto por el gobierno militar, fueron los legitimadores del mercado como único mecanismo de coordinación social y regulación económica, relegando al Estado a un rol subsidiario. En este contexto las prácticas cooperativas no sólo fueron percibidas con sospecha, sino que se hicieron inviables.

El regreso a la democracia, desde 1990 en adelante, engendró en el mundo cooperativo mayores esperanzas de las que la política pública ha comprometido y concretado hasta la fecha. Es así que durante las dos últimas décadas el cooperativismo se ha caracterizado por un bajo perfil en el contexto económico nacional. Esta falta de visibilidad da cuenta de otro fenómeno más complejo, que tiene que ver con la renuncia al modelo de empresa cooperativa como una alternativa válida y como un factor estratégico para el desarrollo económico, lo cual es la noción predominante no sólo en el sector empresarial privado, sino también al interior de la institucionalidad pública.

Actualmente el universo cooperativo está compuesto por 4485 empresas, de las cuales 1077 son consideradas activas por el Ministerio de Economía, entendidas como aquellas que han presentado antecedentes de movimiento durante los últimos cinco años.

Las cooperativas activas, que se devuelven en distintos ámbitos de la economía, agrupan a más de un millar de socios, generando alrededor de 30.000 empleos, y manejando un volumen de activos de unos US\$ 2.000 millones (DECOOP, 2006).

I. DIAGNÓSTICO DE CINCO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA FORMACIÓN DE UNA RED MICROEMPRESARIAL.

El diagnóstico de las cinco Cooperativas de Ahorro y Crédito se conforma de tres apartados. La primera parte es un marco conceptual que entrega por un lado, antecedentes de las CACs en el país, y por otro, algunos antecedentes que revelan la importancia que tiene el sector microempresarial en la economía nacional.

En una segunda parte se describen las características de cada una de las CACs participantes, retratando las concordancias y diferenciaciones cuantitativas y cualitativas que poseen. Los datos que dan origen a este apartado provienen de fuentes documentales, y de las percepciones manifestadas por los propios actores involucrados, a saber: gerentes, profesionales y microempresarios de las cooperativas.

Por último, a partir de estos antecedentes, se generó un análisis FODA donde se destacan características internas y de contexto a considerar en la creación de la Red de Cooperativas para el sector Microempresarial.

1.1. Antecedentes del sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, y de la Microempresa en Chile.

El sector de Ahorro y Crédito es el que en la actualidad alcanza mayor relevancia en el cooperativismo chileno. Legalmente, las CACs son entendidas como aquellas cooperativas de servicio que tienen por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

La mayor parte de estas cooperativas fueron creadas a partir de la década del 50, promovidas en gran medida por la Iglesia Católica³ a través de iniciativas parroquiales que operaban en zonas empobrecidas. Sin embargo, también se registraron impulsos vinculados al sector fabril o comercial, en pleno desarrollo a mediados del siglo debido al proceso económico de “sustitución de importaciones” que vivía el país.

Entre las características más relevantes del rubro se encuentran las que siguen (DECOOP, 2006):

- Las CACs representan menos del 1% del mercado en términos de volúmenes de activos del Sistema Financiero.
- Las CACs son todas (independiente de su tamaño) consideradas de importancia económica, porque al captar fondos de socios y terceros (según lo establece la Ley General de Cooperativas), comprometen la fe pública.
- Las CACs se definen por Ley como de giro único y por este se entiende la intermediación financiera.

³ Cabe destacar que el Cardenal José María Caro, promovió el cooperativismo, enviando a sus algunos sacerdotes a estudiar las cajas populares Desjardins canadienses.

- Del total de activos un 89% se concentra en las 5 CACs de mayor tamaño: Coopeuch (68%); Oriencoop (10%); Unión Aérea (5%); Coocretal (2%); Detacoop (2%).
- Esa gran concentración se refleja también en el patrimonio, pues las cinco ya mencionadas, alcanzan un 85% del mismo.

En cuanto al número de socias/os, la evidencia muestra que ha aumentado exponencialmente los últimos 12 años, alcanzando crecimientos del orden del 400% (FECRECOOP, 2003). Al año 2006, 858.797 asociados a estas entidades representan alrededor del 75% de los socios cooperativos país.⁴

Este gran aumento tendría su origen en tres factores, por una parte, la mayor accesibilidad que respecto a los bancos representan las CACs para sectores socioeconómicos empobrecidos; por otra, en la mayor presencia de CACs en territorios rurales, donde se evidencia mayor concentración de socios; y por último, en el papel relevante que tendrían las micro y pequeñas empresas en la captación de socios que a través de los microcréditos de consumo y comerciales. (Narvarte, Castillo, Torres, 2006)

Teniendo en cuenta que no existen a la fecha datos desagregados acerca de la participación microempresarial en las CACs, nos limitaremos a entregar algunas informaciones sobre las características generales del sector microempresarial en Chile, que nos permitan visualizar su importancia en el contexto económico nacional.

En Chile, las micro y pequeñas empresas – en adelante MIPE-, representan el 96,9% de las unidades económicas, generando empleo a 3 millones 98 mil 777 personas a lo largo del país (CHILE EMPRENDE, 2005).

Actualmente se registran 1.4 millones de unidades productivas pertenecientes a la MIPE, incluidos los trabajadores por cuenta propia, de las cuales, alrededor de un 50% se estima que son informales.

Ciertamente la MIPE está presente en todas las actividades económicas del país, aunque con mayor incidencia en aquellas con menores barreras de acceso, como es el caso del comercio.

La MIPE se destaca por su heterogeneidad, dinamismo y gran capacidad de generación de empleos. Sin embargo, a la vez, este sector presenta un alto porcentaje de informalidad, gran inestabilidad, y baja participación en las ventas y exportaciones del país.

Debido a que bajo la denominación de MIPE se entremezclan realidades empresariales muy distintas, que van desde el trabajador informal por cuenta propia hasta empresas de 10 o más trabajadores, el SII⁵ ha elaborado tipologías de micro y pequeñas empresas. De esta manera, se consideran microempresas formales en Chile a aquellas empresas cuyas ventas anuales

⁴ Conforme a los datos proporcionados por el Departamento de Cooperativas a mayo 2008.

⁵ Servicio de Impuestos Internos, organismo público responsable de administrar con equidad el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado y la administración tributaria en línea, a fin de fortalecer el nivel de cumplimiento tributario y del desarrollo económico de Chile y de su gente, tal como lo declara su misión institucional.

alcanzan hasta las 2400 UF⁶., siendo a su vez, divididas en tres subtramos, como lo refleja el cuadro 1.

Cuadro 1. **Clasificación de microempresas**

Subtramo 1	Subtramo 2	Subtramo 3
Ventas anuales de 0,1 hasta 200 UF	Ventas anuales de 200,1 hasta 600 UF	600,1 hasta 2.400 UF

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Chile Empeende. www.chilemprende.cl

Las pequeñas empresas, por su parte, se encuentran también divididas en tres subtramos, que van desde 2.401 UF hasta 25.000 UF.

La participación de la MIPE en las ventas entre 1999 y 2003 es decreciente, alcanzando un 14,5% del total el 2003, de los cuales sólo 5,2% corresponde a microempresas. Menor aún es la participación en las exportaciones, donde de conjunto alcanzan un 0,3% del total anual país (CHILE EMPRENDE, 2005).

A partir de lo anterior es visible la brecha existente entre los grandes consorcios empresariales y la MIPE, que pese a generar el más alto porcentaje de empresas y empleos privados, muestra aún niveles de productividad lejanos a lo requerido para el desarrollo de las economías locales y regionales del país.

1.2. Diagnóstico Participativo en cinco CACs.

La metodología de diagnóstico participativo forma parte de la investigación participativa, que en su sentido más genérico entendemos como la serie de estrategias a través de las cuales la población involucrada participa activamente en la toma de decisiones y en la ejecución de una o más fases de un proceso de investigación.

En este circuito, el papel del investigador no se limita a formular teorías que expliquen la realidad social, sino que asume su participación en la reproducción y transformación de la realidad que interviene (Freire, 1978).

El diagnóstico participativo se realizó con cinco Cooperativas de Ahorro y Crédito, de las cuales se presenta en el siguiente cuadro un panorama general:

Cuadro 2. **Caracterización numérica de las cooperativas diagnosticadas.**

Cooperativa	Año de fundación	Nº de socios (2006) ⁷	Nº de trabajadores	Nº de locales
Libercoop	1951	6.855	17	2
O'higgins	1952	9.810	34	3
Detacoop	1970	100.885	125	35
Abamcoop	1957	10.944	20	1

⁶ Medida de reajuste diario que se utiliza en el país, y que está basada en la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Gran parte de las transacciones comerciales utilizan esta medida. Al 30 de mayo el valor de 1 UF equivale a 20.058 pesos chilenos (alrededor de USD 42).

⁷ Cabe señalar que el dato actualizado del número de socios de las cooperativas se conocerá a finales del año 2008 como fruto del 1º Catastro Nacional de Cooperativas que lleva adelante el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía.

Oriencoop	1955	205.000	282	23
-----------	------	---------	-----	----

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas diagnosticadas, y por el Departamento de Cooperativas. Ministerio de Economía.

En las cinco cooperativas se analizaron aspectos de contexto, así como la estructura productiva y de gestión, entregando un perfil claro tanto en sus aspectos cuantitativos (financiero-contables), como cualitativos (juicios de valor, expectativas, solicitudes). Esto permitió más tarde elaborar las propuestas de intervención en la Red de Cooperativas de Ahorro y Crédito enfocada al sector microempresarial.

A continuación se presenta una caracterización general de cada una de ellas:

Cooperativa Libercoop: se sitúa en Estación Central, tradicional barrio popular del centro de Santiago. Como características relevantes destacan la gran cantidad de comerciantes informales entre sus socios, y el abordaje diferenciado del microcrédito, diseñando recientemente un crédito especial para el sector. En Libercoop, el proceso de modernización se inicia el año 2000, elaborándose un Plan Estratégico que contempla entre sus principales objetivos: la aceleración en la tramitación de los créditos; y el establecimiento de incentivos a sus trabajadores.

Cooperativa O'Higgins: es una institución representativa de San Bernardo, pueblo colonial aledaño a Santiago, que a partir de la expansión urbana pasa a formar parte de sus comunas. Entre la historia de la cooperativa, destaca el apoyo a la reconstrucción económica del territorio luego del terremoto de 1985. A partir del año 2002 inicia un plan modernizador que da resultado en un aumento de las colocaciones, una campaña para agilizar el comportamiento de pago y para la fidelización de los socios.

Cooperativa Detacoop: fue creada por la cámara de comercio de Quinta Normal, tradicional comuna del centro de Santiago. Desde el año 2000 se reconoce un punto de inflexión en la empresa, dado por dos grandes hitos, por un lado los créditos adoptan una marcada orientación hacia el descuento por planilla a partir de los convenios con agencias estatales, y por otro lado, se decide modificar el tipo de socios que atienden, apuntando hacia aquellos micro y pequeños empresarios más consolidados, que tienen garantías reales para respaldar sus créditos. Eso permite a la cooperativa otorgar créditos de mayores montos y disminuir el riesgo de las colocaciones.

Cooperativa Abamcoop: surge en sectores populares de la ciudad de Talca, zona centro-sur de Chile. Desde mediados de los '90 se produce la progresiva apertura y renovación de la organización. La estrategia modernizadora incorpora infraestructura y gestión, enfocándose en la competitividad de la empresa, la personalización de la atención al socio y en la eficiencia en el otorgamiento de créditos.

Cooperativa Oriencoop: es la más grande de las cooperativas que conforman este estudio. Cuenta con alrededor de 205.000 socios y 23 sucursales de atención en la zona centro-sur del país. De entre ellos, 15 locales se ubican en la VII región, donde la cooperativa tiene una consolidada presencia. Oriencoop cuenta con una gran diversidad de productos crediticios que se agrupan en dos grandes modalidades: consumo y comercial.

Los aspectos de gestión fueron abordados en el diagnóstico a partir de entrevistas semiestructuradas a gerentes de las cooperativas. Adicionalmente, siempre que existieron, se aplicaron entrevistas a los encargados del área microcrédito en las empresas.

Las variables abordadas fueron: a) planes estratégicos; b) relaciones con el entorno; c) captación de socios y posicionamiento; d) sistemas de evaluación crediticia; e) políticas laborales. Los resultados se presentan a continuación en el cuadro resumen.

Cuadro 3. *Resumen de los aspectos de gestión diagnosticados en las cooperativas.*

Cooperativa	Planificación Estratégica	Relación con el entorno	Captación socios, y posicionamiento	Evaluaciones crediticias	Políticas laborales
LIBERCOOP	Existe desde 2005	Vinculo con establecimientos educacionales. Se proyecta extenderlo a las Universidades del territorio.	En marcha estrategia de marketing. Énfasis puesto en captar socios del segmento medio-bajo, cuyos ingresos oscilen entre US 400 y 600.	Se realizan manualmente. Se encuentra en elaboración sistema de estandarización para evaluaciones de crédito.	En marcha una política de evaluación del desempeño laboral, acompañado de una descripción de cargos y un plan de capacitación. Se incorporó ejecutiva encargada de segmento microempresarial
O' HIGGINS	No existe. Se elabora una programación de actividades anuales.	Relaciones fluidas con la Municipalidad y con empresas del rubro agrícola, a fin de potenciar el segmento de crédito agrícola.	Política de captación de socios a través de campañas radiales y de programa folklórico comunales.	Cuentan con criterios de evaluación básicos basado en antecedentes presentados y en la evaluación de terreno realizada por la encargada de microempresa.	En confección estrategias de desarrollo de los trabajadores basado en el coaching organizacional. Existe una profesional a cargo del tema microempresa.
DETACOOP	No cuentan con planificación estratégica. El objetivo marco es no desenmarcarse de la intermediación financiera.	Los vínculos de Detacoop se enfocan a tres segmentos: su población histórica de comerciantes; convenios con instituciones públicas para otorgamiento de créditos; iniciativas con otras cooperativas, acciones que son paralelas a esta Red.	Expansión exponencial del número de sucursales a partir de convenio con agencias estatales, con cobertura a lo largo de todo Chile. No existen estrategias de captación individual de socios.	Carecen de procedimientos estandarizados de evaluación crediticia, sin embargo existen criterios y montos diferenciados dependiendo de las poblaciones objetivos que atiende la cooperativa. Como criterio general, priman las garantías reales que puedan demostrar los socios ante una solicitud de	Aparejada a la abertura de sucursales, se diseñó un plan de capacitación desde el año 2005 para los trabajadores a nivel nacional, en conjunto a un instituto de educación privada.

				crédito.	
ABAMCOOP	En elaboración. Existe plan de gestión anual.	Vínculos con la cámara de comercio de Talca, emitiendo en conjunto, una tarjeta de crédito para el comercio talquino.	No se han realizado campañas de captación de socios, sino de afianzamiento de los ya existentes.	No se han diseñado procedimientos estandarizados de evaluación.	El año 2006 se creó sistema de remuneraciones a trabajadores conforme a incentivos. Se externalizan servicios de cobranza.

ORIENTCOOP	Existe planificación estratégica. Entre sus objetivos contempla: diferenciación de los roles directivos v/s técnicos; operación moderna con automatización de procesos y externalización de áreas; modernización de la infraestructura; competitividad sectorial y expansión comercial.	Se ha desarrollado un área especial de RSE en la organización. A través de ella se apoyan y generan iniciativas hacia distintos ámbitos cooperativos y no cooperativos de los territorios en que la cooperativa tiene presencia.	Desde el año 2005 se trabaja en un reposicionamiento de la marca Oriencoop a través de diversos medios de comunicación, difundiendo la imagen de una empresa moderna, eficaz y confiable que conserva su sello cooperativo distintivo.	Existen sistemas estandarizados de evaluación de créditos.	El Plan estratégico contempla la especialización y profesionalización de los trabajadores. El año 2005 hubo cambio del 60% la planta de trabajadores. Se incorporó la evaluación semestral de desempeño y la administración por objetivos. Existe encargado del segmento microempresarial
-------------------	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por las cooperativas.

Señalamos, a modo de comentarios generales, algunas buenas prácticas de gestión que consideramos necesarias para la Red de Cooperativas, entre ellas las de carácter operacional-financiero y estratégico. En cuanto a lo primero, resulta necesario aprender a captar recursos más baratos y tener costos operacionales más bajos. Para ello, se sugiere recurrir a acciones tales como: captar fondos desde agencias estatales; crear productos novedosos de ahorros y depósitos; fidelizar a los clientes; sacar ventajas del rol social de las instituciones; y relevar el rol de fomento productivo y desarrollo local de las cooperativas en las zonas de emplazamiento. Además, la Red debe hacerse cargo de conseguir un mayor reconocimiento del sector CACs, lo cual requiere un trabajo político-estratégico y de inteligencia que sus dirigentes no pueden soslayar.

Mención aparte merecen los grupos de discusión, realizados con microempresarios en cada organización, a partir de los cuales fueron captadas las valoraciones que ellos tienen respecto al tratamiento que se les otorga desde las cooperativas.

En los discursos se nombran recurrentemente los procesos modernizadores y sus consecuencias en los distintos ámbitos de las cooperativas. Visualizamos en los grupos una oscilación entre aquellos microempresarios que apoyan

decididamente estos impulsos modernizadores, versus aquellos que critican dichas prácticas, aludiendo en forma nostálgica a las antiguas relaciones, menormente mercantiles y más personalizadas. Planteamos que la oscilación entre uno y otro extremo obedece sobre todo a tres variables: el grado de inserción económico que demuestran; el éxito que a través de sus microempresas hayan alcanzado en esta inserción; y el grupo étnico de pertenencia.

Sin embargo, existe un requerimiento transversal desde los microempresarios a las empresas cooperativas, que no depende de las variaciones anteriores, y que dice relación con la mantención de la dimensión social y solidaria como sello distintivo en sus políticas y administraciones.

1.3. Análisis de FODA de la Red de CACs para el sector microempresarial.

Luego de haber examinado el sector cooperativo de ahorro y crédito, el mercado del microcrédito y el perfil de cada cooperativa del grupo participante presentaremos las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan como conjunto el grupo de cooperativas, para enfrentar el microcrédito.

Cuadro 4. *Fortalezas y Debilidades de la RED*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Intención primaria de trabajo conjunto. Esto queda de manifiesto en el compromiso, la actitud y la colaboración para desarrollar este trabajo	D1. Poca experiencia en la focalización hacia el mercado del microcrédito. Si bien todas las cooperativas tienen socios microempresarios no siempre están tipificados ni considerados como tales. Muchos microempresarios son servidos según créditos de consumo.
F2. Antigüedad en el mercado. Todas superan los 36 años de funcionamiento dando servicios a los sectores postergados por el mundo financiero en Chile.	D2. En la mayor parte de las cooperativas presentes en este trabajo falta capacidad técnica para enfrentar efectivamente la complejidad del crédito microempresario.
F3. Deriva histórica similar: Todas pertenecen al sector cooperativo y casi todas nacen al alero de la Iglesia Católica –exceptuando a DETACOOOP–, en épocas similares y con propósitos comunes.	D3. Administración miope. La mayoría de las cooperativas no tienen o muy recientemente están desarrollando planes estratégicos de mediano y largo plazo.
F4. Cercanía al mercado del microcrédito. Un mercado existente, cada vez más valorado política y socialmente y cercano al mundo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	D4. Son muy heterogéneas en tamaño, tanto en nº de socios como en monto de activos –ver ilustración más abajo–.
F5. Experiencia directa de algunas de las cooperativas presentes (en préstamos comerciales o directamente al microcrédito) o indirecta (como créditos de consumo) en este Mercado.	D5. No existe experiencia en relaciones de intercooperación entre estas CACs en áreas de negocios.
F6. La cantidad de sucursales, sumadas, representan una interesante cobertura de mercado.	D6. No existen mecanismos estructurados para dar cuenta del mercado microempresario, que tomen en cuenta sus características particulares.
F7. Alguna experiencia en intercooperación.	D7. Desconfianza entre cooperativas.

Todas pertenecen a FECRECOOP – principal paradigma federativo en el mundo cooperativo chileno de hoy-.

Fuente: Elaboración propia en base a análisis del diagnóstico.

Cuadro 5. *Oportunidades y amenazas de la RED*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. El microcrédito es un tema de preocupación nacional. El tema microempresarial, en conjunto con las MIPE, es contingente. Las miradas se están volcando hacia este sector, generando una preocupación por parte del entorno político, económico y gubernamental.</p> <p>O2. Todas las cooperativas del estudio están viviendo un proceso de modernización en curso –iniciado durante la última década-.</p> <p>O3. La posibilidad de apoyarse mediante una Red de colaboración para servir a este mercado</p> <p>O4. La posibilidad de agregar valor a las actividades de cada cooperativa, mediante una Red de colaboración que aporte sinergias: de tipo comerciales, de imagen, de cobertura y de intercambio de experiencia.</p> <p>O5. Los recursos informáticos y de las TIC, que se encuentran disponibles y que facilitarían comunicaciones efectivas en red de alta eficiencia y efectividad</p>	<p>A1. Arremetida de la Banca, especialmente la de las multitiendas de retail, a los sectores que tradicionalmente servían las CACs.</p> <p>A2. Especialización de algunos bancos tradicionales –Bancoestado, Banco del Desarrollo, Banefe y otros- en el servicio a los microempresarios.</p> <p>A3. La informalidad que caracteriza a este sector. Una buena parte de este mercado es informal.</p> <p>A4. Obsolescencia tecnológica del sector. Así como las CACs recién se están preocupando de la modernización de su gestión, aún arrastran deficiencias tecnológicas para competir efectivamente con la banca tradicional y la de multitiendas.</p> <p>A5. Despreocupación del Estado por atender al sector. No existen políticas explícitas por parte del gobierno para potenciar el sector de la economía social, las cooperativas ni particularmente las CACs. Las acciones son de carácter puntual y como iniciativas de organismos particulares (como en este caso SERCOTEC).</p> <p>A6. Diferencias que muestran las CACs reunidas, con relación a su tamaño y experiencia en trabajar con créditos a microempresarios.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a análisis del diagnóstico.

A partir del análisis FODA se vislumbra que la gran apuesta del conjunto de cooperativas participantes es por la eficiencia en la prestación de servicios a sus socios, objetivo que será alcanzado en un menor plazo si se enfrenta de manera conjunta el gran sector de la MIPE, con una oferta de servicios financieros cooperativos competitivos, destacados por su excelencia en calidad, apostando por la diferenciación y por una mayor presencia en el mercado del mundo cooperativo.

II. MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA RED DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL.

Habida cuenta de las características del sector CACs, de la microempresa en Chile, y de la realidad de cada una de las cooperativas, la pregunta central que surge es si las organizaciones tendrán la sustentabilidad para soportar procesos de colaboración y enfrentar con efectividad al segmento microempresarial mediante una Red.

Por sustentabilidad nos referimos a la capacidad de las organizaciones para mantener una existencia separada sin perder su identidad, es decir, su capacidad para ser viables (Malone, 2005). Son organizaciones viables aquellas que cuentan con potencial para resolver las problemáticas que en su evolución se presenten, tanto aquellas que resulten familiares (o conocidas), como, sobre todo, aquellas otras que sean inesperadas, y de las cuales no exista memoria previa sobre cómo hacerles frente. De esta manera, el sello distintivo de los sistemas viables es su capacidad de adaptarse a medios ambientes cambiantes.

La responsabilidad por la viabilidad del proyecto es de la nueva organización (la Red) –y por tanto, de sus organizaciones integrantes- debiendo ser liderada por las instancias políticas y de gestión de la estructura central para desde allí proyectarse hacia sus nodos (cooperativas).

Tanto la consecución de acciones efectivas, como el aseguramiento de la viabilidad conjunta de la iniciativa, requieren que se instaure una estructura organizacional y una cultura organizacional de la Red que sea legitimada e internalizada en las prácticas y políticas de cada cooperativa.

Es por eso que la constitución de la Red tiene como requisito la participación voluntaria de sus nodos componentes, quienes se co-inspiran con el propósito de agregar valor a lo que cada uno pudiera hacer por sí mismo en el abordaje del sector microempresarial.

2.1. Estructura de Gestión para la RED

El futuro de las organizaciones, según Malone (Malone, 2005), ya no serán ni el trabajo en instituciones aisladas ni las grandes organizaciones jerárquicas, el devenir se orienta al trabajo en redes. En este sentido el futuro emprender estará dado por la administración de grandes capitales ni recursos, sino por la administración de redes de producción (de bienes y servicios) con especial servicio al cliente. Esto, llevado al mundo de las cooperativas de ahorro y crédito en Chile, les obliga a entregar mayor autonomía a sus actividades en uso y a generar nuevas orientaciones de negocio, complementándose con otras instituciones mediante redes que las potencien.

Hasta el momento, el objetivo de servir al microempresario como un segmento de mercado diferenciado ha sido, para la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito, más una preocupación reciente que una actividad efectiva. En este sentido, la conformación de una Red de colaboración abocada a este mercado aparece como una interesante oportunidad.

2.2. Identidad Organizacional

La Red de Cooperativas de Ahorro y Crédito para la atención de la Microempresa, se plantea como una instancia sin fines de lucro, dedicada a actividades de apoyo, estudio y fomento para la atención microfinanciera propia de las cooperativas involucradas, con el objetivo central de posicionar en el mercado al sector cooperativo como una opción real de financiamiento.

Específicamente, la Red estará destinada a atender a las cooperativas participantes, proporcionándoles en forma permanente servicios estandarizados, herramientas modernas de gestión y mejorando su acceso a nuevas oportunidades, todo lo cual se traduzca en el crecimiento de su cartera conquistando a nuevos clientes, y contribuyendo a la fidelización de los habituales, lo cual repercutirá en una mayor rentabilidad. Los servicios que ésta prestará se presentan en el cuadro 6.

Cuadro 6. *Descripción de servicios específicos prestados por la Red de Cooperativas*

Servicio	Descripción
Investigación y Desarrollo	Búsqueda de información de mercado, y a partir de ésta al diseño de servicios estandarizados para la micro y pequeña empresa, y el diseño de herramientas de gestión modernas y pertinentes.
Formación	Entrega de servicios de asistencia técnica y capacitación específicos, o cualquier actividad de formación dirigida a los funcionarios de las cooperativas participantes, o a otras cooperativas que deseen contratarlos.
Servicios de Informática	Desarrollo y mantención de sistemas informáticos estandarizados para la atención de la microempresa. Específicamente se refiere a la creación de una Base Central de Riesgo y un software de evaluación de créditos.
Relaciones con el Entorno	Actividades de representación, para difundir y posicionar la presente iniciativa, y además a la búsqueda de financiamiento para las operaciones comerciales de las cooperativas, y para el funcionamiento propio de la Red.

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico.

2.3. Arquitectura Organizacional para la Red de Colaboración.

El diseño de la arquitectura organizacional requiere considerar la complejidad diferencial de las entidades. Para ello se elaboró un despliegue de complejidad, basado en el número de socios de cada cooperativa, lo que se muestra en el cuadro 2.

La arquitectura organizacional mostrada en el mapa recursivo (sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos) del cuadro 6, ilustra cómo se desdoblaría la complejidad estructural de la Red de CACs para dar servicio al microempresario, en lo que dice relación con sus actividades primarias⁸.

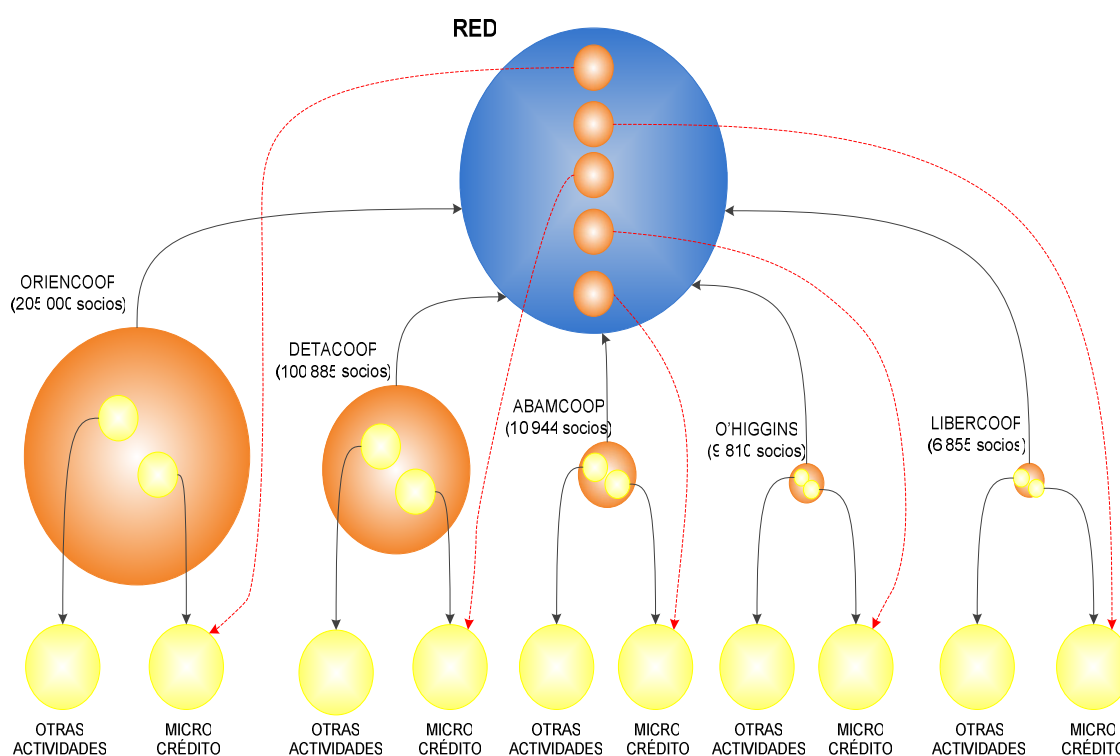


Figura 1: Aproximación a la estructura productiva de la Red de CAC para el Servicio a los Microempresarios (cuantificada según n° de socios)

Comenzamos observando la Red, dibujada como un círculo de color azul. Ésta la constituyen las cinco cooperativas implicadas (al menos por el momento) y dibujadas más abajo, lo que se ilustra por las líneas negras continuas que se dirigen desde cada cooperativa hasta la composición de la Red, determinando la propiedad y la pertenencia conjunta. El tamaño de los círculos que

⁸ “Las unidades autónomas, emergentes o constituidas, son llamadas "actividades primarias". Por lo tanto, la actividad primaria "compañía" puede tener las actividades primarias "divisiones" dentro de ella misma y estas divisiones pueden tener actividades primarias "unidades estratégicas de negocios" dentro de ellas y así sucesivamente, hasta que los productos o servicios de la organización son entregados. Los despliegues iniciales (ej. Divisiones dentro de compañías y UENs dentro de divisiones) pueden ser fácilmente anticipadas, pero resulta más difícil visualizar unidades autónomas mientras nos acercamos a la entrega de productos o servicios, y las tareas son desglosadas en tareas más pequeñas”. (traducción libre de Espejo 1996).

representan a cada cooperativa es proporcional, en área, a la cantidad de socios que declaran.

Las actividades primarias de la Red, en su primera recursión, corresponderían a las áreas micro-empresariales de cada cooperativa, que se crearían o potenciarían -según sea el caso- en la medida que se constituya la Red. En la figura, esto se ilustra por las flechas punteadas de color rojo que relacionan la Red con las áreas de microcrédito de cada cooperativa. De este modo, las áreas micro-empresariales de cada cooperativa tendrían: a) una dependencia institucional respecto de la cooperativa de la que forma parte y b) una dependencia de la red, en los términos que se acuerden al constituir la.

Una vez esbozada la arquitectura organizacional de la Red, corresponde diagnosticar las capacidades con que cuentan sus integrantes para hacerla viable. Para ello examinaremos cuan preparadas están las cooperativas en cuanto a la regulación y el control de una posible Red de colaboración para servir al microcrédito.

2.4. Centralización / Descentralización

Previo al modelamiento de la Red como sistema viable, es conveniente establecer el grado de centralización o descentralización necesaria para implementar sus estrategias. Un estudio de la Distribución de Discreción y Autonomía permitirá relacionar las actividades definidas como primarias con sus correspondientes actividades de regulación. Para ello, se buscará lograr una distribución recursiva coherente de la responsabilidad en el control y la adaptación. De este modo, se definirá el compromiso de autonomía y de discreción⁹ para los responsables de regular las actividades primarias.

La Red se configura como una organización descentralizada, con una estructura organizacional liviana, sencilla, pero sólida, de forma tal que garantice la agilidad de sus operaciones y su sustentabilidad en el tiempo. Esta estructura se define con una clara orientación al servicio de las cooperativas que le dan vida.

2.5. Regulación y Control

La regulación y control efectivo de una organización viable involucra la preocupación por tres dominios de la gestión: la **administración operacional** – preocupado por la eficiencia, la incorpora los ámbitos operativo, administrativo y de las personas (según definición de SERCOTEC)-, la **administración estratégica** –orientada al futuro y al entorno (el afuera y entonces), entregando

⁹ "Mientras la Discreción se relaciona con la administración de políticas, la Autonomía se relaciona con la definición y administración de políticas". Espejo, Raúl. El Sistema Viable: Un Método Para Estudiar Organizaciones. Apuntes del Seminario "La Información Estratégica en la Administración de Organizaciones". CIGAR Ltda., 1988. Pág. 29.

los vectores necesarios para la adaptación futura- y la **administración normativa** –aquella que debe, mediante políticas claras, dirigir la viabilidad y el desarrollo de la organización, alimentándose de la información y acción de las dos anteriores.

Estos tres dominios de gestión deben replicarse –según la particularidad y autonomía correspondiente- en cada uno de los niveles recursivos de la organización. Por lo tanto, para el caso de la Red, esto debe darse: en cada cooperativa y en lo que denominamos microcrédito en cada una de ellas– distinción obligada al constituir la Red.

La preocupación por regular la Calidad al nivel central es responsabilidad de todos sus integrantes. Sin embargo, para ordenar estructuralmente su dinámica, se requiere satisfacer los siguientes cuidados que se detallan a continuación.

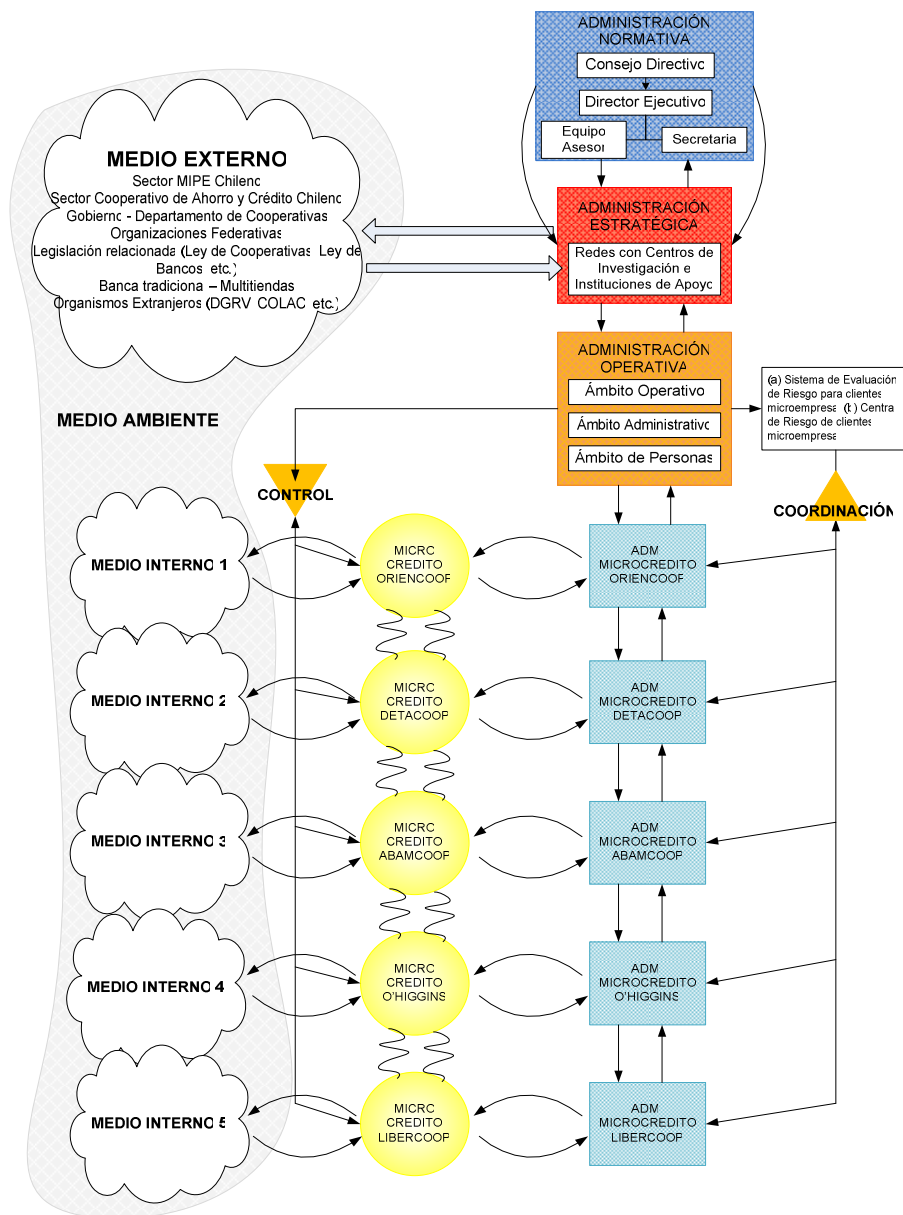


Figura 3: Modelo de Sistema Viable para la Red de Colaboración.

- **Administración Normativa.** Corresponde a la función de Políticas de la organización, recayendo la responsabilidad directa en la alta dirección, la que deberá estar debidamente representada por las cooperativas componentes. Para tal efecto se define un Consejo Directivo como la instancia política que estará a cargo del cuidado de la Red, en relación al cumplimiento de sus objetivos, su posicionamiento y su proyección en el tiempo, estará integrado por quien tenga la responsabilidad de la Gerencia General en cada cooperativa participante, y donde la participación de cada Director es igualitaria, con derecho a voz y voto. Además se propone el nombramiento de un Director Ejecutivo, quien tendrá como misión gestionar, dirigir y supervisar todas las tareas que deberá llevar a cabo la Red para cumplir con sus objetivos, su responsabilidad es sobre todo el funcionamiento de la Red y sus resultados, para lo cual trabajará directamente formando equipo con los funcionarios de las cooperativas según las tareas lo requieran, sobre todo con los encargados del Área Comercial. También mantendrá un estrecho y permanente vínculo con el Consejo Directivo, quienes serán los que entreguen las orientaciones principales.

Al Consejo Directivo y al Director Ejecutivo les corresponderá - según sus propias atribuciones- definir la identidad de la Red y dictar las políticas institucionales. Examinando al momento actual, la evaluación de las posibilidades de desarrollar una administración normativa para la red requiere considerar los siguientes elementos diagnósticos:

1. La relación con el microcrédito por parte de las cooperativas en estudio es una práctica constante, aunque no estructurada.
2. Todas las cooperativas entienden la necesidad de reconocer al microempresario como un mercado a potenciar.
3. Sin embargo, en la mayoría de las cooperativas estudiadas, faltan políticas que apunten a servirlo de modo especial. En general la relación con ellos suele darse principalmente mediante créditos de consumo, y de menor manera por créditos comerciales.
4. Una de las cooperativas de la posible Red ha enfocado su identidad y mercado objetivo a quienes estén bancarizados, disminuyendo las posibilidades reales de enfocarse al microempresario.
5. Todas las cooperativas estudiadas tienen alguna experiencia en relaciones de intercooperación, ya sea de orden federativo, con redes de cooperativas y/o con otras instituciones del estado. Esto facilita las posibilidades de asegurar un trabajo conjunto y coordinado.

Estos antecedentes exigen poner como tarea principal para la Red, **una definición clara de identidad y la generación de políticas comunes** y debidamente consensuadas que permitan un accionar conjunto fluido y la coordinación de acciones que les otorguen valor, más allá de lo que cada una pueda desarrollar. En otras palabras establecer **una propuesta de valor, respondiendo las preguntas:** ¿Qué les ofrecemos a nuestros clientes?, ¿Cómo nos diferenciamos?

- **Administración Estratégica.** Está preocupada del afuera y entonces, Es la responsable por la efectividad organizacional. Para ello, debe estar constantemente observando el medio –la MIPE chilena en el contexto económico, social y legislativo- y estudiando el futuro de las MIPE y de cuál debe ser la organización futura ideal de la Red y sus nodos para enfrentar ese ambiente por venir. Para ello, la preocupación estratégica Involucra:

1. Establecer y analizar los Problemas del Cliente. Esto implica estudiar el sector MIPE, con sentido prospectivo, de modo tal de responder a la pregunta por **¿cuál será el escenario de la MIPE a 5, 10 y 20 años más?** Esta preocupación estratégica será la que permitirá establecer con sentido al cliente: las futuras acciones de negocio, las alianzas estratégicas relevantes a concretar; las necesidades de recursos para satisfacer la MIPE futura y los escenarios de apalancamiento posibles. Esto es lo que llamaremos inteligencia estratégica organizacional.
2. Determinar la posición Competitiva. Esto implica compatibilizar los objetivos estratégicos de las cooperativas con la política de negocios establecida por la Red.
3. Precisar los Factores Críticos para el Éxito en los productos estratégicos de la Red.

La Figura 2 presenta un bosquejo de la configuración deseable para la administración estratégica de la Red.

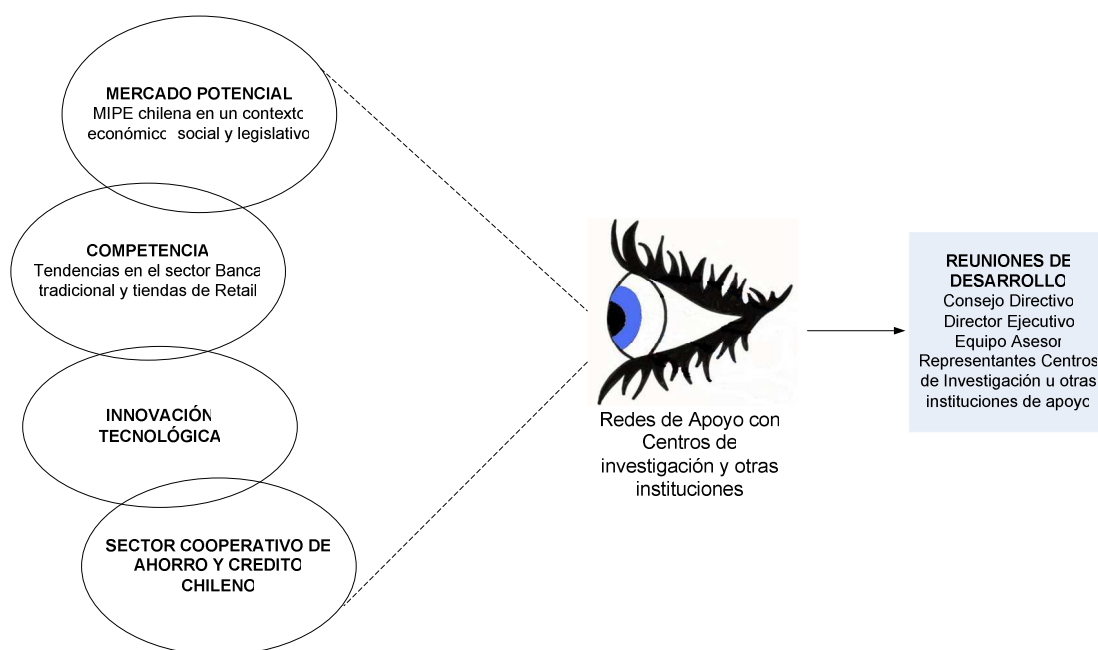


Figura 2: Representación Administración Estratégica para Red de Cooperativas

La gran mayoría de las cooperativas estudiadas, no ha llevado estudios rigurosos para conocer su mercado microempresario. Esta falencia debiera ser subsanada y la Red podría apoyar estos estudios a través de la generación de redes de apoyo con Universidades, Centros de Investigación entre otras instituciones de apoyo al trabajo cooperativo.

Los Planes estratégicos de las cooperativas aún no logran establecer el grado de madurez que el futuro competitivo les exigirá. La constitución de la RED exigirá planes estratégicos rigurosos y alineados (al menos en lo que a microcrédito se refiere) con aquel que rijan la Red.

Una tarea prioritaria de la Red, si se llega a constituir, será estudiar el mercado del microcrédito, con un sentido prospectivo y ponderar las capacidades productivas que las CACs comprometidas tienen para satisfacer dicho mercado.

Otra tarea será definir y medir la capacidad y voluntad de implementar la propuesta de valor definida en la identidad. Ello, mediante el compromiso estructuralmente organizado en sinergias que agreguen cuantía, tales como:

- Mejorar el posicionamiento del Sector Cooperativo en el ámbito del microcrédito en Chile.
- Creación de una Central de Riesgo. Diseñar mecanismos propios de la Red que permitan minimizar riesgo.
- Potenciar áreas de negocio (hoy el énfasis está en consumo).
- Establecer una política de crédito común. Esto obliga a una estandarización de los mecanismos de evaluación crediticia.
- Ganar mayor reconocimiento como sector.
- Ganar confianzas en distintos canales de cooperación.
- Desarrollar publicidad genérica sobre crédito microempresarial aportado por las CACs.

• **Administración Operativa.** Está preocupada del adentro y ahora. A diferencia de la administración estratégica esta vela por la eficiencia. En lo referente a la calidad, debe ocuparse de:

1. Proyectar las orientaciones estratégicas al diseño e implementación de un producto que las cooperativas ofrezcan coordinadamente y en forma conjunta a su mercado microempresarial.
2. Dirigir y controlar programas de mejora continua del servicio al microempresario, asegurando un servicio de calidad.
3. Administrar el uso de sistemas administrativos y de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para asegurar la calidad en el servicio de microcrédito al mercado microempresario. Esto exige sistemas estandarizados de segmentación de mercado microempresarial, sistemas contables, medición de riesgo y publicidad y colocación.

Dos elementos fundamentales dentro de la Administración Operativa son la coordinación y el control. Es de sumo interés de las cooperativas lograr la construcción de dos bases computacionales con información compartida, que se construirán en base a los antecedentes de los socios proporcionados por cada cooperativa, cuyo objetivo dice relación con el mejoramiento de la gestión de la cartera microempresa. Estas son:

Sistema de Evaluación de Riesgo para clientes microempresa: consiste en un software que al incorporar algunos criterios predefinidos del cliente microempresa, arroje una evaluación respecto a su condición para ser sujeto de crédito en un breve plazo, de tal forma de objetivizar las decisiones, simplificar y agilizar el manejo.

Central de Riesgo de clientes microempresa: consiste en un sistema computacional que reúna y ordene los antecedentes comerciales y descriptivos de los clientes microempresa, y esta información se encuentre disponible y actualizada para cada una de las cooperativas, de tal forma de contar con sistemas más seguros, una mayor transparencia, más antecedentes y mayor eficiencia para gestionar la cartera.

En la actualidad, en la mayor parte de las cooperativas estudiadas, no existen diseños eficientes que apoyen la toma de decisiones ni la expansión del negocio de colocación a este mercado. El diseño de mecanismos de regulación y control del microcrédito será una importante tarea por cumplir.

REFLEXIONES FINALES

Luego de presentar condensadamente los resultados de este estudio, planteamos algunas reflexiones finales.

En primer término, se torna necesario subrayar que el modelo socioeconómico predominante en Chile ha demostrado ser insuficiente para la construcción de una sociedad con mayor equidad social, inhibiendo la participación efectiva de los sujetos al relegarlos sólo a un estatus de consumidores. En este contexto, el cooperativismo de ahorro y crédito -como arista más visible del movimiento cooperativo en Chile- plantea valores, reglas y prácticas que promueven una visión alternativa de la acción económica, en la que desarrollo económico y desarrollo social no son objetivos contrapuestos, sino complementarios.

A partir de esta concepción, el desafío del cooperativismo de ahorro y crédito hoy es demostrar su potencialidad como factor estratégico para el desarrollo, superando la invisibilización y la exclusión financiera en que se encuentra -salvo en las 4 mayores cooperativas-. Ello no parece lograble sin prácticas asociativas que generen sinergia entre las organizaciones, propósito que guía la Red propuesta en este estudio.

Valoramos por ello la actitud proactiva del conjunto de organizaciones comprometidas, que fueron capaces de agenciarse los recursos necesarios para esta primera fase. Sin embargo cabe señalar que la materialización de la Red está detenida aún, encontrándose a la espera de co-financiamiento por parte de las agencias públicas o privadas para su implementación, ya que la envergadura de la inversión hace imposible que sea asumida sólo por parte de las cooperativas, sobre todo de las más pequeñas.

BIBLIOGRAFÍA

V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo
V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo
06-08 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil

- CHILE EMPRENDE. (2005). ***La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile.***
- ESPEJO, Raúl. (1988). ***El Sistema Viable: Un Método Para Estudiar Organizaciones.*** Apuntes del Seminario "La Información Estratégica en la Administración de Organizaciones". CIGAR Ltda.
- FECRECOOP. (2003). ***Panorama Financiero del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno 2003.***
- FREIRE, Paulo. (1978) ***Pedagogía del Oprimido.*** Editorial Siglo XXI. México.
- MALONE, Thomas. (2005). ***El futuro del trabajo.*** Editorial Gestión 2000, Barcelona, España.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA. (2006). ***Panorama General del Sector Cooperativo Chileno.*** Departamento de Cooperativas. Unidad de Fomento, Capacitación y Estudios.
- NARVARTE, Pedro, CASTILLO, César, TORRES, Natalia. (2006). ***Estudio de la Viabilidad Organizacional del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en Chile.*** Publicado en las actas del Coloquio Internacional Red RULESCOOP "Los Desafíos del Sector de las Organizaciones Cooperativas y Mutualistas". Brest, Francia, 22-24 Mayo.