

Evaluación del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural (PATMIR)

Elaborada por Marisol García De la Cruz

Consultora externa

Febrero 2011

CONTENIDO

Lista de Tablas

Lista de Figuras

Capítulos

INTRODUCCIÓN

1. Consulta en Campo
 - 1.1. Objetivos de la consulta
 - 1.2. Instituciones financieras para la consulta
 - 1.2.1. Fechas y actividades por institución financiera
 - 1.3. Resultados de las encuestas a socios y no socios
 - 1.3.1. Características generales
 - 1.3.2. Principales motivos para usar o no servicios financieros formales
 - 1.3.3. Servicios de la institución financiera utilizados
 - 1.3.4. Uso de ahorro y préstamo formal
 - 1.3.5. Mecanismos informales de ahorro y préstamo
 - 1.3.6. Estrategias y acciones de la institución financiera dirigidas a la población indígena
 - 1.3.7. Características de servicios financieros demandados por personas indígenas
 - 1.3.8. Estrategias de mercadeo dirigidas a las personas indígenas
 - 1.3.9. Uso de servicios financieros formales de no socios
 - 1.4. Resultados de las reuniones con socios
 - 1.4.1. Socios de sucursal Atlahuilco-Caja Zongolica
 - 1.4.1.1. Localidad Zacamilola
 - 1.4.1.2. Localidad Xibtla
 - 1.4.2. Socios de sucursal Zongolica-Caja Zongolica
 - 1.4.3. Socios de sucursal Cuanacaxtitlán-Caja Chinde' Etanyo
 - 1.4.4. Socios de sucursal Xochistlahuaca-Caja Suljaa'
 - 1.4.5. Socios de sucursal Cuetzalan-Caja Tosepantomin
 - 1.5. Resultados de las entrevistas con gerentes y promotores de sucursal, y con líderes de las comunidades
 - 1.5.1. Cobertura indígena de sucursal
 - 1.5.2. Tipo y características de servicios ofrecidos a indígenas y mujeres
 - 1.5.3. Estrategias de mercadeo dirigidas a las personas indígenas
 - 1.5.4. Formas para acercar servicios financieros a las personas indígenas
 - 1.5.5. Opinión de la población indígena sobre la institución financiera
 - 1.5.6. Disposición por parte de la población indígena no socia a usar los servicios de la institución financiera
 - 1.5.7. Atención a indígenas desde el punto de vista de la institución financiera
 - 1.6. Resultados de taller de consulta para la preparación de la fase III del PATMIR
 - 1.7. Conclusiones de la consulta
2. Características y Factores de Éxito del PATMIR
 - 2.1. Antecedentes del Proyecto
 - 2.2. Primera fase del PATMIR
 - 2.3. Segunda fase del PATMIR

- 2.4. Factores de éxito del PATMIR
- 2.5. Estructuras organizacionales de SAGARPA Y BANSEFI
- 3. Estrategia de Focalización y Profundidad del PATMIR
 - 3.1. Primera fase del PATMIR
 - 3.2. Segunda fase del PATMIR
 - 3.2.1. WOCCU
 - 3.2.2. SPARKASSEN
 - 3.2.3. DGRV
 - 3.2.4. DID
- 4. Efectividad del Modelo Social de la Fase II del PATMIR
 - 4.1. WOCCU
 - 4.1.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena
 - 4.1.2. Arreglos institucionales
 - 4.1.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras
 - 4.1.4. Principales resultados
 - 4.2. SPARKASSEN
 - 4.2.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena
 - 4.2.2. Arreglos institucionales
 - 4.2.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras
 - 4.2.4. Principales resultados
 - 4.3. DGRV
 - 4.3.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena
 - 4.3.2. Arreglos institucionales
 - 4.3.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras
 - 4.3.4. Principales resultados
 - 4.4. DID
 - 4.4.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena
 - 4.4.2. Arreglos institucionales
 - 4.4.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras
 - 4.4.4. Principales resultados
 - 4.5. Aspectos relevantes del análisis del modelo social del PATMIR II
- 5. Principales Resultados del PATMIR
 - 5.1. Mecanismos de monitoreo y supervisión de la Unidad Técnica Operativa
 - 5.2. Primera fase del PATMIR
 - 5.3. Segunda fase del PATMIR
 - 5.3.1. Principales resultados de indígenas y mujeres por alianza
 - 5.3.2. Metas, avances y cobertura del PATMIR II
- 6. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para Mejorar el Modelo Social
 - 6.1. Lecciones aprendidas
 - 6.2. Mejores prácticas
 - 6.3. Recomendaciones

LISTA DE TABLAS

Tabla

- 1 Socios indígenas de instituciones financieras seleccionadas para la consulta.
- 2 Grado de marginación municipal y tamaño de población de localidad de regiones visitadas
- 3 Pueblos indígenas de los estados y localidades visitadas
- 4 Fechas y actividades de la consulta por institución financiera
- 5 Número y distribución de entrevistas por sucursal
- 6 ENCUESTA A SOCIOS - Razones por las que se hizo socio(a) /Información por caja
- 6.1 ENCUESTA A SOCIOS – Principales razones por las que se hizo socio(a) de la caja
- 7 ENCUESTA A NO SOCIOS - Razones por las que no es socio(a) de la caja
- 8 ENCUESTA A SOCIOS - Principal servicio que usa de la caja
- 9 ENCUESTA A SOCIOS - Otro(s) servicio(s) que utiliza además de ahorro y préstamo
- 10 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Qué uso le ha dado al ahorro que tiene en la caja? /Información por caja
- 10.1 ENCUESTA A SOCIOS – Principales usos que le ha dado el socio a su ahorro
- 11 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Para qué pidió el préstamo de la caja? /Información por caja
- 11.1 ENCUESTA A SOCIOS – Usos que le ha dado el socio a su préstamo
- 12 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cuáles serían los motivos para ahorrar en la caja?
- 13 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Para qué pediría un préstamo?
- 14 ENCUESTA A SOCIOS - Préstamo informal
- 15 ENCUESTA A SOCIOS - Fuentes de préstamo informal
- 16 ENCUESTA A SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha participado en una tanda?
- 17 ENCUESTA A SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha dado a guardar dinero a un conocido o familiar?
- 18 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Acostumbra a guardar dinero en casa?
- 19 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Ha recurrido a mecanismos informales de préstamos?
- 20 ENCUESTA A NO SOCIOS - Fuente de préstamo informal
- 21 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha participado en una tanda?
- 22 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha dado a guardar dinero a un conocido o familiar?
- 23 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Acostumbra a guardar dinero en casa?
- 24 ENCUESTA A SOCIOS - Opinión de que el personal de la caja le hable en lengua indígena
- 25 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Cada cuando puede hacer un depósito en su cuenta?
- 26 ENCUESTA A SOCIOS - Cantidad máxima que puede ahorrar
- 27 ENCUESTA A SOCIOS - Cantidad del último préstamo
- 28 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Cómo le conviene más pagar su préstamo?

- 29 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Qué es lo más importante al pedir un préstamo? /Información por caja
- 29.1 ENCUESTA A SOCIOS – Aspectos que más importan al pedir un préstamo
- 30 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cada cuándo podría ahorrar?
- 31 ENCUESTA A NO SOCIOS - Cantidad que podría ahorrar
- 32 ENCUESTA A NO SOCIOS - Cantidad que pediría prestada
- 33 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cada cuándo podría ir pagando el préstamo?
- 34 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Cómo se enteró de la caja? /Información por caja
- 34.1 ENCUESTA A SOCIOS –Principales medios por los que se enteró de la caja
- 35 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Ha escuchado hablar de la caja?
- 36 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cómo se enteró de la caja?
- 37 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Conoce qué ofrece la caja?
- 38 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Tiene cuenta de ahorro en una caja o banco?
- 39 ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Ha tenido un préstamo de una caja o banco?
- 40 Principales elementos del sistema de control de la Unidad Técnica Operativa del PATMIR II
- 41 Resultados del primer levantamiento por firma consultora
- 42 Instituciones financieras con más del 50% de socios indígenas por consultor, PATMIR II
- I Porcentaje de respuesta de actores clave respecto al grado de importancia de atención a indígenas y mujeres
- II Calificación de actores clave entrevistados respecto a estrategias de promoción, servicios requeridos, características de entidad financiera y grado de dificultad en la incorporación de la población objetivo
- III Porcentaje de respuesta de actores clave respecto a dar incentivos para ampliar el interés de entidades financieras y consultores para atender a la población objetivo

LISTA DE FIGURAS

Figura

- 1 Lengua(s) hablada(s) por los socios entrevistados
- 2 Lengua(s) hablada(s) por los no socios entrevistados
- 3 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Desde cuándo es socio de la caja?
- 4 Porcentaje de socios con cuenta de ahorro
- 5 Porcentaje de socios con cuenta de ahorro que han pedido un préstamo
- 6 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Hay algo que le gustaría que la caja mejorara, cambiara o le ofreciera?
/Información por caja
- 6.1 ENCUESTA A SOCIOS - ¿Hay algo que le gustaría que la caja mejorara, cambiara o le ofreciera?
- 7 Organigrama interno del PATMIR
- 8 Metas globales del PATMIR II por firma consultora
- 9 Número de instituciones financieras que cerraron el PATMIR II: 121
- 10 Ubicación por estado de las matrices de las 121 instituciones financieras participantes en el PATMIR II
- 11 Ubicación por estado de los 649 puntos de acceso en el PATMIR II
- 12 Avances y metas acumuladas de inclusión financiera por firma consultora, PATMIR II
- 13 Membresía PATMIR por grado de marginación municipal
- 14 Calificaciones otorgadas por la CNBV a las 121 instituciones financieras participantes en el PATMIR II

INTRODUCCIÓN

Los hogares más pobres generalmente están expuestos a un mayor riesgo ante contingencias que afectan sus ingresos y tienen mayores dificultades para sostener su nivel de consumo. Asimismo, por lo regular carecen de mecanismos para manejar el riesgo, o los instrumentos con los que cuentan no son los más adecuados en términos de costo.

En este sentido, los servicios financieros formales ayudan a los hogares de diferentes formas: a enfrentar eficientemente el riesgo, a superar las restricciones de presupuesto familiar, a disminuir los costos de acumulación de reservas preventivas, a disminuir las brechas entre ingreso y consumo, a tomar ventaja de oportunidades productivas, y a disminuir sus costos de transacción.

Por estos motivos, desde el 2001 el Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural (PATMIR) ha ofrecido asistencia técnica a instituciones financieras operando o dispuestas a operar en zonas rurales de México a través de firmas consultoras especializadas.

El PATMIR ha ofrecido opciones de acceso financiero a las familias en el medio rural dando atención especializada a mujeres y a la población de algunos pueblos indígenas de México ubicados en las zonas de intervención del Proyecto.

Reconociendo las dificultades que específicamente enfrenta la población indígena, desde la primera fase del Proyecto¹ se elaboraron Planes para los Pueblos Indígenas (PPI) para cumplir con la salvaguarda de Pueblos Indígenas OP 4.10 del Banco Mundial de acuerdo con el modelo de desarrollo social definido para el PATMIR. En la primera fase, los PPI fueron preparados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) como una aportación para el trabajo de los consultores. Durante la segunda fase, siguiendo el mismo modelo, los PPI fueron elaborados directamente por los consultores que encontraron en este tipo de población un nicho especial de mercado.

En los PPI de la primera y segunda fases se han establecido las medidas para asegurar que los pueblos indígenas participen y reciban los beneficios sociales y económicos del PATMIR de manera culturalmente apropiada, atendiendo a sus condiciones socioeconómicas, y antecedentes culturales, sociointer-generacionales y de género, como lo indica la Política Operativa OP 4.10 del Banco Mundial para los Pueblos Indígenas.

Con base en el éxito alcanzado por el PATMIR para dar acceso a la población rural a servicios financieros formales, el Gobierno de México ha decidido preparar, a través del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), un nuevo proyecto de ahorro y crédito para población que carece de dichos servicios. Como parte del proceso de preparación del nuevo proyecto se realiza una evaluación del PATMIR con el objetivo de medir la eficacia del modelo de participación aplicado hasta el momento.

A través de la evaluación se identifican los principales resultados del Proyecto, en especial sobre la población indígena, y cuáles han sido los mecanismos más efectivos para lograr la participación de esta población de una manera compatible con sus condiciones socioeconómicas y culturales. Además, como resultado de la evaluación se enumeran las principales lecciones aprendidas del PATMIR y su modelo social; así como las recomendaciones relacionadas con la atención a la población indígena y con los aspectos para incorporar y mantener su participación en el tiempo.

¹La primera fase del proyecto abarcó de 2001 a 2007. La segunda fase del proyecto inició operaciones en el 2008 y actualmente continúa.

1. Consulta en Campo

1.1. Objetivos de la consulta

La consulta en campo tiene el objetivo general de brindar elementos que ayuden a preparar el nuevo proyecto de ahorro y crédito para la población que carece de servicios financieros formales. Para ello, la consulta fue diseñada para recabar información de la propia población indígena y del personal de las instituciones financieras que atienden a esta población.

Los objetivos particulares de la consulta incluyen conocer las experiencias de la población indígena relacionadas con el ahorro y crédito, identificar los efectos que el PATMIR ha tenido en esta población y su comunidad, y saber la opinión de estas personas sobre las instituciones financieras participantes. Asimismo, a través de la consulta se quiere identificar las acciones más efectivas, implementadas por las instituciones financieras, para lograr y mantener la participación de la población indígena en el sector financiero formal.

La consulta en campo se llevó a cabo a través de visitas a instituciones financieras del Proyecto tomando en cuenta el número de socios indígenas y el tiempo de aplicación del PPI. Para lograr los objetivos de la consulta, los mecanismos que se aplicaron en las localidades visitadas incluyeron encuestas a socios y no socios indígenas de las instituciones financieras, reuniones grupales con los socios encuestados, y entrevistas a profundidad con gerentes y promotores de las sucursales, y con los líderes de las comunidades.

1.2. Instituciones financieras para la consulta

Las visitas para la consulta incluyeron una institución financiera de cada alianza-contrato del Proyecto. Las instituciones seleccionadas fueron Caja Zongolica del contrato con el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), Caja Solidaria Mulmeyah del contrato con la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro (Sparkassen), Caja Chinde' Etanyo y Cooperativa Suljaa' del contrato con la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), y Caja Tosepantomin del contrato con el Desarrollo Internacional Desjardins (DID).

La Tabla 1 muestra el número de socios indígenas afiliados bajo la segunda fase del PATMIR con información a septiembre de 2010. Esta tabla indica la alta presencia indígena en cada una de las instituciones visitadas.

Tabla 1
Socios indígenas de instituciones financieras seleccionadas para la consulta

Consultor	Institución Financiera	Socios totales	Usuarios	Socios indígenas	% socios indígenas
WOCCU	Caja Zongolica	11,853	1,893	9,452	80%
SPARKASSEN	Caja Solidaria Mulmeyah	3,173	65	2,587	82%
DGRV(1)	Chinde' Etanyo	2,220	895	1,740	56%
	Cooperativa Suljaa'	6,020	3,492	3,938	41%
DID	Caja Tosepantomin	7,802	3,146	6,798	87%

(1) El cálculo de % de indígenas considera la población indígena de socios y usuarios.

Fuente: Unidad Técnica Operativa del PATMIR, septiembre 2010

El grado de marginación de los municipios, así como el tamaño poblacional de las localidades visitadas se presentan en la Tabla 2. Como se observa en esta tabla, todas las localidades visitadas corresponden con la definición aprobada por el PATMIR: localidades de máximo 15,000 habitantes en municipios de muy alta, alta y media marginalidad de acuerdo con la clasificación del Consejo Nacional de Población (Conapo).

Tabla 2

Grado de marginación municipal y tamaño de población de localidad de regiones visitadas

Consultor	Institución Financiera	Estado	Municipio	Grado de marginación del municipio	Localidad	Población total de la localidad
WOCCU	Caja Zongolica	Veracruz	Atlahuilco	Muy alto	Xibtla	503
			Texhuacán	Muy alto	Zacamilola	583
SPARKASSEN	Caja Solidaria Mulmehyah	Campeche	Calkiní	Medio	Texhuacán	1,653
					Nunkiní	5,556
					Bécal	6,446
DGRV	Chinde' Etanyo Cooperativa Suljaa'	Guerrero	San Luis Acatlán	Muy alto	Cuanacaxtitlán	3,272
			Xochistlahuaca	Muy alto	Xochistlahuaca	3,884
DID	Caja Tosepantomin	Puebla	Cuetzalan del Progreso	Alto	Tzinacapan	2,833

Fuente: Consejo Nacional de Población (Conapo, 2005)

De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), los pueblos indígenas de los estados y de las localidades visitadas se muestran a continuación:

Tabla 3

Pueblos indígenas de los estados y localidades visitadas

Consultor	Institución Financiera	Estado	Pueblos indígenas en el estado	Localidad	Pueblo indígena en la localidad
WOCCU	Caja Zongolica	Veracruz	Náhuatl, tepehua, popoluca y totonaca	Xibtla	Náhuatl
				Zacamilola	
				Texhuacán	
SPARKASSEN	Caja Solidaria Mulmehyah	Campeche	Maya	Nunkiní	Maya
				Bécal	
				Calkiní	
DGRV	Chinde' Etanyo Cooperativa Suljaa'	Guerrero	Amuzgo, mixteco, náhuatl y tlapaneco	Cuanacaxtitlán	Mixteco
				Xochistlahuaca	Amuzgo
DID	Caja Tosepantomin	Puebla	Chocho, mixteco, náhuatl y totonaca	Tzinacapan	Náhuatl

Fuente: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)

Las principales características de los pueblos indígenas de las localidades visitadas indican que la actividad económica fundamental es la agricultura, mayoritariamente de subsistencia. Asimismo, la mayoría de estas comunidades también se dedican a la producción y venta de artesanías típicas de cada región. Los habitantes de estas comunidades padecen condiciones de pobreza caracterizada, entre otras cosas, por un acceso limitado a servicios de salud básicos. Un buen número de habitantes, mayoritariamente hombres jóvenes, migran hacia polos de desarrollo importantes en el interior de la República y en Estados Unidos. Las relaciones de parentesco, amistad o compadrazgo forman parte fundamental de la vida en sociedad de estas comunidades. La familia y los amigos participan directamente en la construcción de viviendas y la organización de fiestas religiosas.

1.2.1. Fechas y actividades por institución financiera

Los mecanismos aplicados para la consulta en campo fueron los mismos para Caja Zongolica, Caja Chinde' Etanyo, Cooperativa Suljaa', y Caja Tosepantomin los cuales incluyeron una encuesta a una muestra de socios indígenas de la institución financiera; una encuesta a un grupo de control integrado por personas indígenas no socias de la institución financiera; una reunión grupal con los socios encuestados para una discusión de tipo cualitativa; entrevistas a profundidad con el gerente y promotor de la sucursal visitada, y con el líder de la comunidad.

La consulta en Caja Mulmeyah únicamente incluyó encuestas a los socios indígenas de la institución, y encuestas al grupo de control integrado por personas indígenas no socias.

Las fechas y actividades para la consulta por institución financiera se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4
Fechas y actividades de la consulta por institución financiera

Institución Financiera Actividad	Caja Zongolica Sucursal Atlahuilco y Zongolica	Caja Solidaria Mulmeyah Sucursal Calkiní	Chinde' Etanyo Sucursal Cuanacaxtitlán	Cooperativa Suljaa' Sucursal Xochistlahuaca	Caja Tosepantomin Sucursal Cuetzalan
Entrevista con gerente general	3 de noviembre de 2010				
Entrevista con gerente y promotor de sucursal					
Entrevistas a socios	4 y 5 de noviembre de 2010	13 de noviembre	8 de noviembre de 2010	9 de noviembre de 2010	11 de noviembre de 2010
Entrevistas a no socios					
Reunión con socios					
Entrevista con líder de comunidad	4 de noviembre de 2010				

Para cada una de las instituciones financieras se visitó una sucursal, excepto en Caja Zongolica donde se visitaron dos sucursales, Atlahuilco y Zongolica. Asimismo, únicamente en Caja Zongolica y Caja Solidaria Mulmeyah se visitaron más de una localidad. En Caja Zongolica se visitaron las localidades de Zacamilola y Xibtla pertenecientes a la sucursal de Atlahuilco y la localidad de Texhuacán atendida por la sucursal de Zongolica. Por otro lado, en Caja Solidaria Mulmeyah se visitaron tres localidades para hacer las entrevistas a socios y no socios, todas correspondientes con la sucursal Calkiní.

Las entrevistas con los gerentes generales de las instituciones tenían el propósito de explicar los objetivos de la visita, así como los mecanismos a seguir. En los casos de Cooperativa Suljaa' y Caja Tosepantomin, el gerente general es también el responsable de la sucursal visitada, Xochistlahuaca y Cuetzalan, respectivamente.

El número y distribución de entrevistas aplicadas en campo se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5
Número y distribución de entrevistas por sucursal

Consultor	Institución Financiera	Sucursal	Número de entrevistas		Entrevistas a profundidad		
			Socios	No socios	Líder de comunidad	Promotor	Gerente
WOCCU	Caja Zongolica	Zongolica	5	5	NO	SI	SI
		Atlahuilco	10	7	SI	SI	SI
SPARKASSEN	Caja Solidaria Mulmeyah	Calkiní	5	5	NO	NO	NO
DGRV	Chinde' Etanyo	Cuanacaxtitlán	5	5	SI	SI	SI
		Cooperativa Suljaa'	Xochistlahuaca	5	5	SI	SI
DID	Caja Tosepantomin	Cuetzalan	5	5	SI	SI	SI

1.3. Resultados de las encuestas aplicadas a socios y no socios

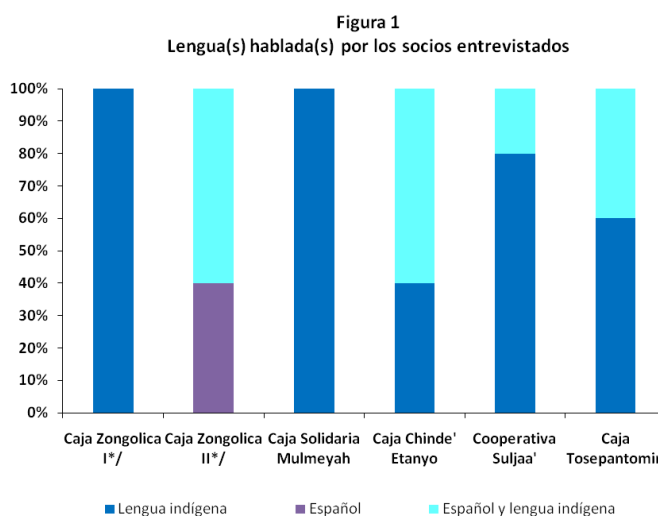
La interpretación de los resultados de las entrevistas de los socios y no socios se presentará por sucursal para el caso de Caja Zongolica, y por institución financiera para el resto de las instituciones: Caja Solidaria Mulmeyah, Caja Chinde' Etanyo, Cooperativa Suljaa' y Caja Tosepantomin.

Es importante mencionar que no es posible hacer inferencias para todos los socios y no socios a partir de los resultados debido a que las muestras para cada institución financiera no son muestras representativas de la institución. Sin embargo, esta información es útil para conocer los hábitos de ahorro y crédito de los socios y no socios entrevistados, así como sus opiniones de la caja como socios y no socios indígenas.

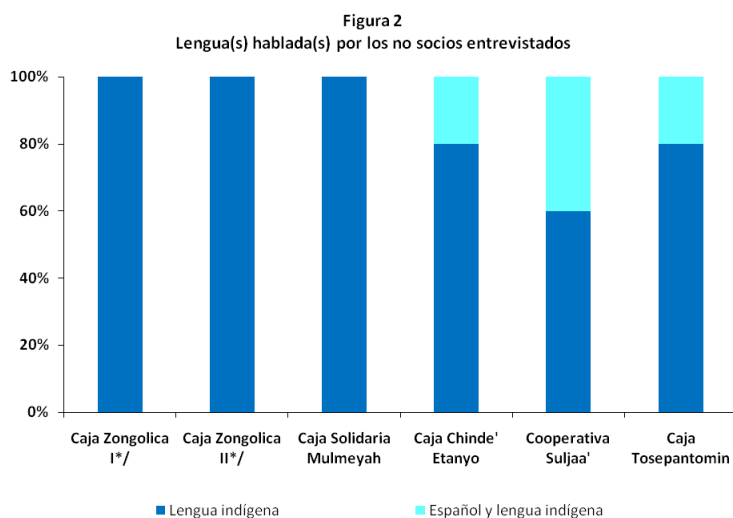
Nota para lectura de interpretación de los resultados de las encuestas a socios y no socios: Cuando se hable de la sucursal de Atlahuilco se pondrá “Caja Zongolica-Atlahuilco”; cuando se hable de la sucursal Zongolica únicamente se pondrá “Caja Zongolica”.

1.3.1. Características generales

El total de los socios encuestados pertenecientes a las cajas Zongolica-Atlahuilco y Mulmeyah reportaron hablar sólo en lengua indígena. Las cajas Chinde' Etanyo, Suljaa', Tosepantomin y Zongolica cuentan con socios tanto bilingües como monolingües, siendo Suljaa' la que muestra un mayor porcentaje (80%) de socios entrevistados que hablan sólo en lengua indígena. El 40% de los socios de Caja Zongolica sólo hablan español (Figura 1).



*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

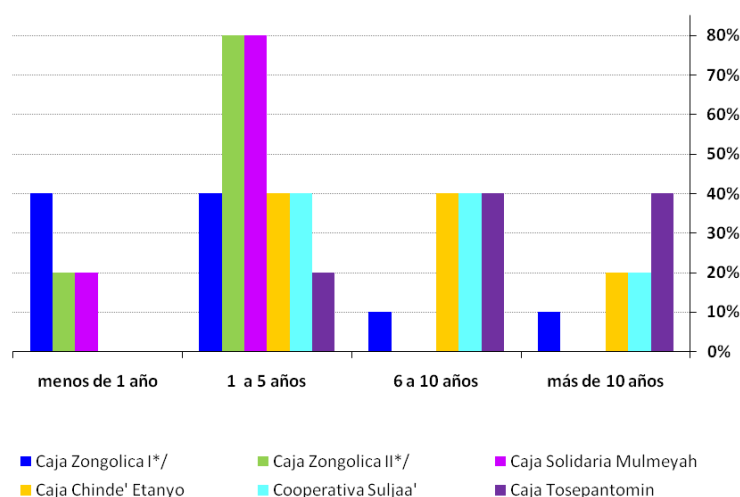


*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Por el contrario, la mayoría de los encuestados que no forman parte de una institución financiera habla únicamente en su lengua indígena. Sólo en las cajas Chinde' Etanyo, Tosepantomin y Suljaa', entre 20 y 40% de los participantes reportaron ser bilingües (Figura 2).

Adicionalmente se les preguntó a los socios sobre su permanencia en la caja, de lo que se obtuvo que la mayoría tiene al menos un año siendo miembros de sus respectivas cajas (Figura 3). El 80% de los encuestados en las cajas Zongolica y Mulmeyah se situaron en un rango de entre 1 y 5 años. Por su parte, los miembros encuestados de las cajas Tosepantomin, Suljaa' y Chinde' Etanyo declararon tener más de seis años en sus respectivas instituciones.

Figura 3
ENCUESTA A SOCIOS - ¿Desde cuándo es socio de la caja?



*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.3.2. Principales motivos para usar o no servicios financieros formales

Una de las principales razones por las que las personas entrevistadas contestaron haberse hecho socios de la institución financiera fue para pedir un préstamo. En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos de esta pregunta. En particular, en la Caja Zongolica-Atlahuilco, el 80% de los encuestados se afiliaron a la caja para pedir un préstamo y/o ahorrar. En contraste, 40% de los miembros de la Caja Tosepantomin se afiliaron a la caja por los intereses pagados al ahorrar, además de ser un instrumento seguro.

Tabla 6
ENCUESTA A SOCIOS - Razones por las que se hizo socio(a)
Información por caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Pedir un préstamo	30%	80%	60%	60%	40%	20%
Tener acceso a préstamos y ahorro	40%	20%	-	20%	20%	20%
Ahorrar	10%	-	40%	-	-	-
Otro socio lo convenció	-	-	-	20%	20%	-
Dan intereses por ahorrar y es seguro	-	-	-	-	-	40%
Facilidad de pago / Promotor va hasta la comunidad / No necesita aval	10%	-	-	-	20%	-
OTRO	10%	-	-	-	-	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

De acuerdo con la Tabla 6.1 la caja que presenta el mayor porcentaje de entrevistados que respondieron haberse hecho miembros de la caja para pedir un préstamo es la Caja Zongolica-Atlahuilco. Por otro lado, Caja Zongolica es la institución en donde hay un mayor porcentaje de socios que dijo haberse afiliado a la caja para poder tener acceso tanto a préstamos como a ahorro. La mayoría de miembros que respondieron que la principal razón fue para poder ahorrar, pertenecen a Mulmeyah; mientras que todos los entrevistados que dijeron que lo más importante para formar parte de la caja es poder recibir intereses por ahorrar y saber que su dinero está seguro, son de Caja Tosepantomin. Finalmente, para las cajas Chinde'Etanyo y Suljaa' es igual de importante que otro socio le haya recomendado o convencido afiliarse a la caja.

Tabla 6.1

ENCUESTA A SOCIOS - Principales razones por las que se hizo socio(a) de la caja

Razones	Pedir un préstamo	Tener acceso a préstamos y ahorro	Ahorrar	Otro socio lo convenció	Dan intereses por ahorrar y es seguro
Caja Zongolica I*/	10%	33%	20%	-	-
Caja Zongolica II*/	28%	17%	-	-	-
Caja Solidaria Mulmeyah	21%	-	80%	-	-
Caja Chinde' Etanyo	21%	17%	-	50%	-
Cooperativa Suljaa'	14%	17%	-	50%	-
Caja Tosepantomin	7%	17%	-	-	100%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 7

ENCUESTA A NO SOCIOS - Razones por las que no es socio(a) de la caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Su esposo(a) ya es socio(a) y no les alcanza para que ambos lo sean	80%	60%	-	-	40%	-
No tiene dinero para entrar	-	-	25%	40%	40%	40%
No conoce los requisitos	20%	40%	25%	20%	20%	-
Ahorra en su casa	-	-	25%	20%	-	-
No quiere o no tiene tiempo de asistir a las reuniones	-	-	-	20%	-	20%
No quiere endeudarse	-	-	-	-	-	40%
No respondió	-	-	25%	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Para los encuestados que aún no son miembros de alguna institución financiera, las razones principales por las cuales no se han afiliado son: su cónyuge ya es miembro de la caja, no cuentan con el dinero para abrir una cuenta o no conocen los requisitos. Para ambas sucursales de la institución Zongolica la participación de uno de los cónyuges y la falta de recursos para que ambos ahorren fue la razón de mayor peso. Para las cajas restantes, la razón predominante es la falta de dinero para obtener una membresía (Tabla 7).

1.3.3. Servicios de la institución financiera utilizados

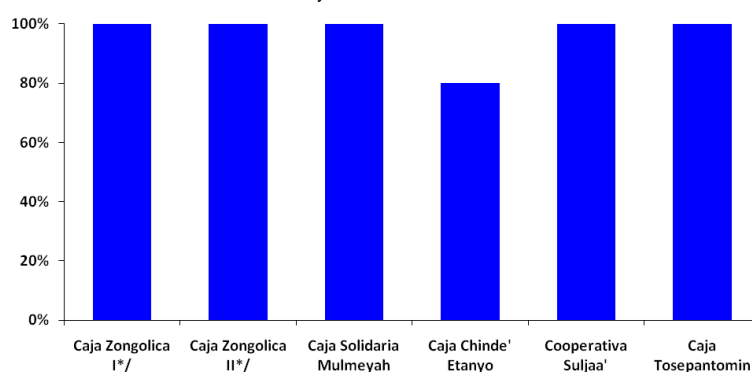
Dentro de los principales servicios que utilizan los socios entrevistados están el ahorro y el préstamo (Tabla 8). Para Zongolica-Atlahuilco, Mulmeyah y Suljaa' la mayoría de encuestados contestaron que los principales servicios utilizados son tanto el préstamo como el ahorro (60, 60 y 100%, respectivamente). En cambio, para Zongolica y Chinde' Etanyo el 60% contestó que el servicio más utilizado es el préstamo.

Tabla 8
ENCUESTA A SOCIOS - Principal servicio que usa de la caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Préstamo y ahorro	60%	40%	60%	40%	100%	40%
Préstamo	40%	60%	-	60%	-	20%
Ahorro	-	-	40%	-	-	40%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

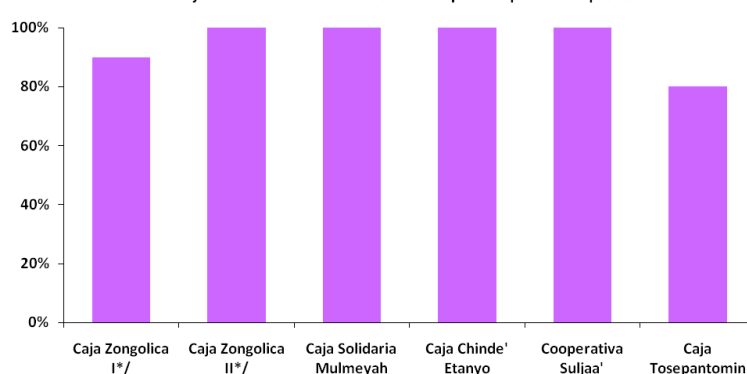
*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Figura 4
Porcentaje de socios con cuenta de ahorro



*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Figura 5
Porcentaje de socios con cuenta de ahorro que han pedido un préstamo



*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Con excepción de la caja Chinde' Etanyo, prácticamente todos los socios entrevistados tienen una cuenta de ahorro (Figura 4).

Entre los encuestados con una cuenta de ahorro en las instituciones financieras, entre el 80 y 100% ha solicitado un préstamo. En Zongolica-Atlahuilco, el 90% de los entrevistados ha solicitado un préstamo; porcentaje mayor al obtenido para Tosepantomin, donde el 80% de los socios encuestados contestó haber solicitado un préstamo (Figura 5). Todos los encuestados de las cajas Zongolica, Mulmeyah y Suljaa' reportaron tener una cuenta de ahorro y haber solicitado un préstamo.

Entre otros servicios que también son utilizados por los socios entrevistados de las diferentes cajas, resalta el cobro de remesas, el seguro de vida y el cambio de cheques. No obstante, estos servicios son utilizados por un porcentaje bajo de los socios entrevistados (Tabla 9).

Tabla 9
ENCUESTA A SOCIOS - Otro(s) servicio(s) que utiliza además de ahorro y préstamo

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Ninguno	70%	100%	100%	80%	60%	60%
Cobro de remesas	20%	-	-	20%	40%	-
Seguro de vida	-	-	-	-	-	40%
Cambio de cheques	10%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.3.4. Uso de ahorro y préstamo formal

En relación con los usos del ahorro de los socios que declararon tener cuenta de ahorro en la caja, un alto porcentaje de los socios entrevistados no lo ha utilizado. Éste es el caso de Zongolica, Zongolica-Atlahuilco y Chinde' Etanyo. Por el contrario, los miembros de las demás cajas han empleado sus ahorros para abrir un negocio, hacer compras del hogar y en casos de emergencia (Tabla 10).

Tabla 10
ENCUESTA A SOCIOS - ¿Qué uso le ha dado al ahorro que tiene en la caja?
Información por caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Ninguno	40%	60%	-	50%	20%	-
Compras del hogar	10%	20%	20%	-	30%	40%
Gastos escolares	10%	20%	20%	25%	10%	-
Necesidad o emergencia en el futuro	-	-	-	-	-	40%
Negocio	-	-	40%	-	-	-
Pagar su crédito	-	-	-	25%	-	-
Construcción o mejoramiento de su vivienda	-	-	-	-	-	20%
Gastos personales	-	-	-	-	20%	-
Tener una vida mejor	-	-	20%	-	-	-
OTRO	40%	-	-	-	-	-
No respondió	-	-	-	-	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La mayoría de los socios encuestados que respondieron no haber hecho uso de sus ahorros fueron de Caja Zongolica. Otro de los principales usos que le han dado al ahorro los socios ha su ahorro son para compras del hogar y para gastos escolares, el mayor número de socios que respondieron esto son de Tosepantomin y

de Chinde' Etanyo, respectivamente. Los miembros que respondieron haberlo usado para una necesidad o emergencia fueron únicamente de Tosepantomin. Finalmente, los entrevistados que usaron sus ahorros para invertir en un negocio fueron miembros exclusivamente de Caja Mulmeyah (Tabla 10.1).

Tabla 10.1
ENCUESTA A SOCIOS - Principales usos que le ha dado el socio a su ahorro

Usos	Ninguno	Compras del hogar	Gastos escolares	Necesidad o emergencia en el futuro	Negocio
Caja Zongolica I*/	24%	8%	12%	-	-
Caja Zongolica II*/	35%	17%	24%	-	-
Caja Solidaria Mulmeyah	-	17%	24%	-	100%
Caja Chinde' Etanyo	29%	-	29%	-	-
Cooperativa Suljaa'	12%	25%	12%	-	-
Caja Tosepantomin	-	33%	-	100%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Cuando se les preguntó para qué pidieron un préstamo, la respuesta más frecuente fue “para abrir un nuevo negocio o invertir en un negocio existente”. Éste es el caso, en particular de Zongolica, Zongolica-Atlahuilco, Chinde'Etanyo y Cooperativa Suljaa'. En contraste, el 75% de los socios entrevistados de Tosepantomin comentaron haber pedido el préstamo para construir o mejorar su casa; 40% de los socios de Mulmeyah pidieron préstamos para el mismo fin y otro 40% para gastos del hogar y/o gastos escolares (Tabla 11).

Tabla 11
ENCUESTA A SOCIOS - ¿Para qué pidió el préstamo de la caja?
Información por caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Negocio	35%	60%	-	80%	40%	-
Construcción o mejoramiento de su vivienda	35%	-	40%	20%	20%	75%
Gastos del hogar / Gastos escolares	20%	40%	40%	-	20%	25%
Medicinas / enfermedad de la familia	10%	-	20%	-	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

La Tabla 11.1 contiene la misma información que la tabla anterior, únicamente que esta información está presentada por usos del préstamo y no por institución. En cinco de las seis cajas, los socios entrevistados respondieron haber usado su préstamo para construcción y para gastos escolares o del hogar; casi el 40% de los socios que dijeron haber usado su préstamo para construir o mejorar su vivienda son de Caja Tosepantomin, mientras que la mayor proporción de miembros que lo ha utilizado para gastos escolares o del hogar pertenecen a las cajas Mulmeyah y Zongolica. Chinde' Etanyo es la institución que agrupa al mayor número de socios que respondieron usar su préstamo para poner un negocio (37%). Finalmente, el mismo porcentaje de socios de Mulmeyah y Suljaa' (40%) contestaron que han hecho uso de su préstamo para gastos por enfermedad de algún miembro de la familia.

Tabla 11.1

ENCUESTA A SOCIOS - Usos que le ha dado el socio a su préstamo

Usos	Negocio	Construcción o mejoramiento de su vivienda	Gastos del hogar/ Gastos escolares	Medicinas/enfermedad de la familia
Caja Zongolica I*/	16%	18%	14%	20%
Caja Zongolica II*/	28%	-	28%	-
Caja Solidaria Mulmeyah	-	21%	28%	40%
Caja Chinde' Etanyo	37%	11%	-	-
Cooperativa Suljaa'	19%	11%	14%	40%
Caja Tosepantomin	-	39%	17%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

A los no socios se les preguntó qué uso le darían a su ahorro –en caso de tenerlo- así como la razón por la que pedirían un préstamo. Las respuestas a la primera pregunta varían considerablemente. Entre los encuestados que podrían pertenecer a Zongolica-Atlahuilco, el 40% respondió que lo utilizaría para hacer compras del hogar. En cambio, para la sucursal Zongolica el 40% de los encuestados lo hubiese utilizado para emergencias y otro 40% lo hubiese usado para comprar medicinas o hacer frente a enfermedades. El 40% de los encuestados de Mulmeyah ahorrarían para cubrir una emergencia; mientras que los miembros de Tosepantomin lo utilizarían en su mayoría para ahorrar y recibir rendimientos. Para quienes podrían pertenecer a Suljaa', no se obtuvo una respuesta dominante y quienes podrían pertenecer a Chinde'Etanyo, la mayoría no respondió a la pregunta (Tabla 12).

Tabla 12

ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cuáles serían los motivos para ahorrar en la caja?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Emergencia	-	40%	40%	-	20%	20%
Ahorrar y recibir rendimientos	30%	-	-	20%	-	40%
Medicinas / Gastos por enfermedad	-	40%	20%	-	20%	-
Gastos escolares	-	20%	20%	-	20%	-
Invertirlo en su negocio	-	-	-	20%	20%	20%
No ahorraría	15%	0%	0%	20%	0%	20%
No cumple con los requisitos	-	-	-	20%	-	-
Sin capacidad de ahorro	15%	-	-	-	-	20%
Compras del hogar	40%	-	10%	-	-	-
Pedir un préstamo	15%	-	-	-	-	-
Construcción o mejoramiento de su vivienda	-	-	10%	-	-	-
No respondió	-	-	-	40%	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Respecto a las razones por las que los no socios solicitarían un préstamo, no existe una respuesta común entre los potenciales miembros de las cajas (Tabla 13).

Tabla 13
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Para qué pediría un préstamo?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Negocio	30%	20%	40%	60%	20%	60%
No lo pediría	-	20%	-	20%	40%	20%
Gastos escolares	-	-	40%	-	20%	-
Medicinas / Gastos por enfermedad	-	40%	-	20%	-	-
Construcción o mejoramiento de su vivienda	30%	-	20%	-	-	-
Compras del hogar	40%	-	-	-	-	-
Emergencia	-	20%	-	-	-	20%
No sabe	-	-	-	-	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.3.5. Mecanismos informales de ahorro y préstamo

También se les cuestionó a los socios sobre el uso de medios informales para solicitar préstamos. Únicamente en tres cajas, la mayoría de los socios entrevistados han recurrido a estos mecanismos (Tabla 14).

Tabla 14
ENCUESTA A SOCIOS - Préstamo informal

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
No hace uso	80%	40%	60%	40%	40%	80%
Sí hace uso	20%	60%	40%	60%	60%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Los préstamos informales se obtuvieron principalmente a través de amigos, parientes o vecinos. Sólo en el caso de Chinde'Etanyo, la mayoría de los socios entrevistados (65%) respondió haberlos obtenido de una tienda que vende a crédito (Tabla 15).

Tabla 15
ENCUESTA A SOCIOS - Fuentes de préstamo informal

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Amigo, pariente o vecino	75%	75%	50%	-	60%	50%
Tienda que vende a crédito	25%	25%	-	65%	20%	-
Prestamista	-	-	-	35%	-	50%
Comerciante que vende en abonos	-	-	50%	-	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Las Tablas 16, 17 y 18 muestran los resultados de las preguntas realizadas a los socios de las cajas en relación a la utilización de otros mecanismos informales de ahorro como la participación en tandas (en los últimos 12 meses), el dar a guardar dinero a algún conocido o familiar o guardar dinero en casa. Se observa que en

prácticamente todas las cajas, la mayoría de los entrevistados no habían recurrido a este tipo de mecanismos; excepto en los casos de Zongolica y Suljaa' en donde el 60 y 80% de los encuestados, respectivamente, reconocieron guardar dinero en casa.

Tabla 16

ENCUESTA A SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha participado en una tanda?

Caja	No	Si	TOTAL
Caja Zongolica I*/	100%	-	100%
Caja Zongolica II*/	80%	20%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	60%	40%	100%
Caja Chinde' Etanyo	80%	20%	100%
Cooperativa Suljaa'	100%	-	100%
Caja Tosepantomin	100%	-	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 17

ENCUESTA A SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha dado a guardar dinero a un conocido o familiar?

Caja	No	Si	TOTAL
Caja Zongolica I*/	100%	-	100%
Caja Zongolica II*/	80%	20%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	100%	-	100%
Caja Chinde' Etanyo	80%	20%	100%
Cooperativa Suljaa'	100%	-	100%
Caja Tosepantomin	100%	-	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 18

ENCUESTA A SOCIOS - ¿Acostumbra a guardar dinero en casa?

Caja	No	Si	TOTAL
Caja Zongolica I*/	70%	30%	100%
Caja Zongolica II*/	40%	60%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	80%	20%	100%
Caja Chinde' Etanyo	80%	20%	100%
Cooperativa Suljaa'	20%	80%	100%
Caja Tosepantomin	60%	40%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Entre los no socios que podrían pertenecer a Zongolica-Atlahuilco, y Chinde' Etanyo, el 60% sí ha recurrido a mecanismos informales de préstamo; siendo la fuente predominante los amigos, parientes o vecinos (Tablas 19 y 20).

Tabla 19
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Ha recurrido a
mecanismos informales de préstamo?

Caja	No	Si	TOTAL
Caja Zongolica I*/	40%	60%	100%
Caja Zongolica II*/	80%	20%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	100%	-	100%
Caja Chinde' Etanyo	40%	60%	100%
Cooperativa Suljaa'	60%	40%	100%
Caja Tosepantomin	60%	40%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 20
ENCUESTA A NO SOCIOS - Fuente de préstamo informal

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Amigo, pariente o vecino	40%	100%	NA	33%	60%	50%
Comerciante que vende en abonos	40%	-	NA	33%	-	50%
Patrón o jefe del trabajo	20%	-	NA	-	-	-
Tienda que vende a crédito	-	-	NA	33%	20%	-
Prestamista	-	-	NA	-	20%	-
TOTAL	100%	100%	NA	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Respecto al empleo de otros mecanismos de ahorro por parte de los no socios, se obtuvo que la mayoría no ha participado en tandas durante los últimos 12 meses; así como tampoco ha dado a guardar dinero a algún familiar o conocido (Tablas 21 y 22).

Tabla 21
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha
participado en una tanda?

Caja	No	Si	No respondió	TOTAL
Caja Zongolica I*/	75%	15%	10%	100%
Caja Zongolica II*/	100%	-	-	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	100%	-	-	100%
Caja Chinde' Etanyo	100%	-	-	100%
Cooperativa Suljaa'	100%	-	-	100%
Caja Tosepantomin	100%	-	-	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 22
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿En los últimos 12 meses ha dado a guardar dinero a un conocido o familiar?

Caja	No	Si	No respondió	TOTAL
Caja Zongolica I*/	75%	15%	10%	100%
Caja Zongolica II*/	100%	-	-	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	80%	20%	-	100%
Caja Chinde' Etanyo	80%	20%	-	100%
Cooperativa Suljaa'	100%	-	-	100%
Caja Tosepantomin	100%	-	-	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Cuando a estas mismas personas se les preguntó si acostumbraban a guardar dinero en sus casas, la mayoría respondió afirmativamente, excepto en el caso de Zongolica, en donde el 80% de las personas entrevistadas declaró no acostumbrar a guardar dinero en su casa (Tabla 23).

Tabla 23
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Acostumbra a guardar dinero en casa?

Caja	No	Si	TOTAL
Caja Zongolica I*/	30%	70%	100%
Caja Zongolica II*/	80%	20%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	20%	80%	100%
Caja Chinde' Etanyo	20%	80%	100%
Cooperativa Suljaa'	-	100%	100%
Caja Tosepantomin	40%	60%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.3.6. Estrategias y acciones de la institución financiera dirigidas a la población indígena

En su mayoría, los socios encuestados consideran bueno que el personal de la caja les hable en lengua indígena. En casi todas las cajas, este servicio es considerado un buen factor para entender mejor las características de los servicios (Tabla 24).

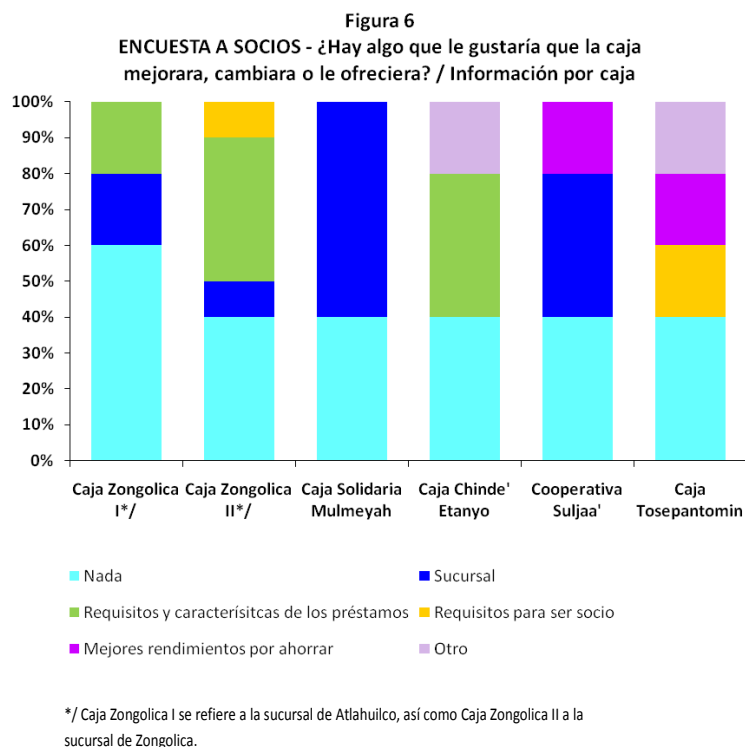
Tabla 24
ENCUESTA A SOCIOS - Opinión de que el personal de la caja le hable en lengua indígena

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Se entiende mejor	60%	-	40%	80%	100%	80%
Mayor confianza y seguridad	40%	-	40%	-	-	-
Entiende bien español	-	100%	-	20%	-	-
Debería haber más presencia social para que la gente tenga más confianza	-	-	-	-	-	20%
Es natural y común	-	-	20%	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

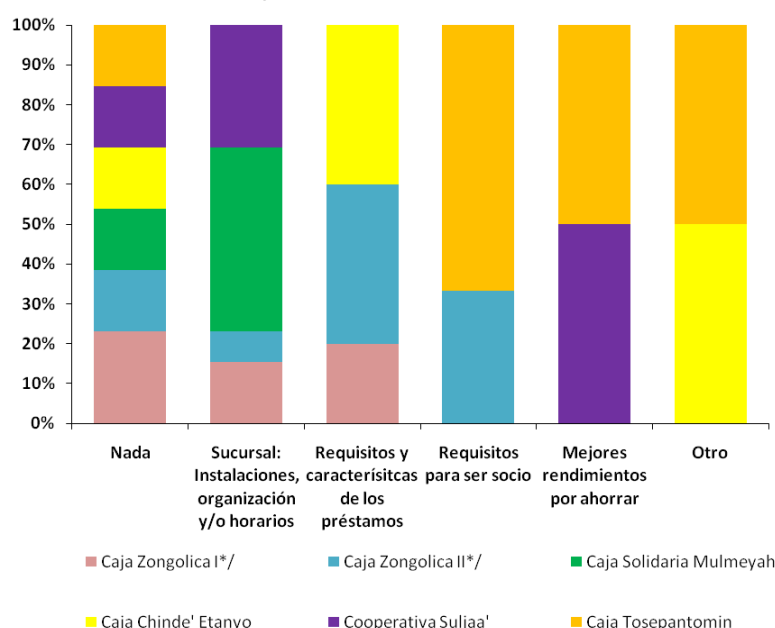
Cuando se les preguntó a los socios qué les gustaría que la caja mejorara, cambiara u ofreciera, la respuesta más frecuente fue "nada"; sin embargo, el 60% de los socios de Mulmeyah, sugirió que se mejoraran las instalaciones, y que hubiera mejor organización y horarios en la sucursal. Esta sugerencia también la hicieron

el 40% de los socios entrevistados de Suljaa'; el 20% de los entrevistados de Zongolica-Atlahuilco; y el 10% de los socios de Zongolica. Un porcentaje muy bajo de los encuestados opinó sobre los requisitos y características de los préstamos a los que son sujetos (Figura 6).



En todas las cajas visitadas hubo socios que respondieron que todo está bien con la caja, siendo Zongolica-Atlahuilco la caja con la mayor proporción de socios que respondió esto. El mayor porcentaje de los socios que respondieron que les gustaría que mejoraran las instalaciones de la sucursal o que hubiera mejor organización u horarios en la sucursal, pertenecen a la Caja Mulmeyah. Los entrevistados que quisieran cambios en los requisitos o características de los préstamos son miembros principalmente de Chinde' Etanyo y de Zongolica. Mientras que los socios que quisieran cambios en los requisitos para ser socios son en su mayoría de Caja Tosepantomín (Figura 6.1).

Figura 6.1
ENCUESTA A SOCIOS - ¿Hay algo que le gustaría que la caja mejorara, cambiara o le ofreciera?



1.3.7. Características de servicios financieros demandados por personas indígenas

Para conocer sobre las características de los servicios financieros que demandan los socios entrevistados, se les preguntó sobre la frecuencia con la que podrían hacer depósitos en sus cuentas ahorro, así como las cantidades máximas que podrían ahorrar.

De lo anterior se obtuvo que la mayoría de los encuestados de Mulmeyah y Suljaa' podrían realizar depósitos de forma quincenal; en cambio, la mayoría de los socios de la institución Zongolica (ambas sucursales) y Tosepantomin podrían realizar depósitos de forma mensual. El caso de Chinde'Etanyo no es tan claro, ya que la mitad de los socios entrevistados contestaron poder depositar en su cuenta quincenalmente y la otra mitad, mensualmente (Tabla 25).

Tabla 25

ENCUESTA A SOCIOS - ¿Cada cuándo puede hacer un depósito en su cuenta?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Semanal	-	-	40%	-	-	40%
Quincenal	-	20%	60%	50%	40%	-
Mensual	70%	80%	-	50%	20%	60%
Bimestral	30%	-	-	-	20%	-
Sin frecuencia	-	-	-	-	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Respecto a las cantidades máximas que pueden ahorrar, no se encontró un patrón entre los socios entrevistados de las distintas cajas, si nos basamos en cada una de las categorías que se muestran en la Tabla 26. Pero sí se observa que la mayor parte de los socios entrevistados se sitúa en las categorías que contemplan cantidades de ahorro inferiores a \$301.

Tabla 26

ENCUESTA A SOCIOS - Cantidad máxima que puede ahorrar

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
hasta \$50	40%	20%	-	50%	20%	40%
de \$51 a \$150	30%	40%	20%	-	20%	-
de \$151 a \$300	10%	40%	80%	25%	20%	-
de \$301 a \$1,000	20%	-	-	-	20%	40%
de \$1,001 a \$5,000	-	-	-	25%	20%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Por otro lado, al preguntarles las cantidades del último préstamo, la mayor parte de los socios de la institución Zongolica (ambas sucursales) y Tosepantomin reportaron montos inferiores a \$10,000. En contraste, la mayoría de los socios entrevistados pertenecientes a las tres cajas restantes mostraron un comportamiento opuesto, situándose en las categorías que incluyen montos superiores a \$10,000 (Tabla 27).

Tabla 27

ENCUESTA A SOCIOS - Cantidad del último préstamo

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
hasta \$1,000	10%	-	-	-	-	-
de \$1,001 a \$5,000	35%	40%	-	20%	40%	75%
de 5,001 a \$10,000	25%	60%	40%	20%	-	25%
de \$10,001 a \$15,000	20%	-	20%	-	20%	-
de \$15,001 a \$25,000	10%	-	40%	40%	20%	-
de \$25,001 a \$50,000	-	-	-	20%	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Cuando se les preguntó a los socios sobre la periodicidad para pagar su préstamo, la mayoría contestó que es más conveniente pagarlo mensualmente; excepto para 60% de los socios de Mulmeyah, quienes prefieren pagar de forma quincenal (Tabla 28).

Tabla 28

ENCUESTA A SOCIOS - ¿Cómo le conviene más pagar su préstamo?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Semanal	-	-	40%	-	-	50%
Quincenal	-	-	60%	-	-	-
Mensual	60%	60%	-	100%	100%	50%
2 ó 3 meses	40%	40%	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

En cuatro de las seis cajas, la mayoría de los socios encuestados consideró que el factor principal para pedir un préstamo es la tasa de interés. En cambio, para el 60% de los socios de Mulmeyah, lo más importante no sólo es la tasa de interés, sino el plazo, las fechas de pago y la atención del personal de la caja (Tabla 29).

Tabla 29
ENCUESTA A SOCIOS - ¿Qué es lo más importante al pedir un préstamo?
Información por caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Tasa de interés baja	50%	60%	20%	40%	60%	50%
Facilidades de pago	20%	40%	-	40%	-	25%
Buena atención del personal de la caja	10%	-	20%	20%	20%	25%
Plazo	-	-	-	-	20%	-
Atención al cliente, tasa de interés, monto, plazo, fechas de pago	-	-	60%	-	-	-
No respondió	20%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Un porcentaje de socios de todas las cajas visitadas, opinaron que el aspecto más importante al pedir un préstamo es la baja tasa de interés; la mayoría del total de socios que respondieron esto son principalmente de las cajas Zongolica y Suljaa'. El 32% de los entrevistados que consideran las facilidades de pago como el aspecto más importante al pedir un préstamo son de Zongolica y Chinde' Etanyo. El mismo porcentaje de socios (21%), en Mulmeyah, Chinde' Etanyo y Cooperativa Suljaa', consideran que la buena atención del personal es el aspecto más significativo para pedir un préstamo. Finalmente, todos los miembros que opinaron que la atención al cliente, la tasa de interés, el plazo y las fechas de pago son todos aspectos importantes para solicitar un préstamo, son de Caja Mulmeyah (Tabla 29.1).

Tabla 29.1
ENCUESTA A SOCIOS - Aspectos que más importan al pedir un préstamo

Aspectos	Tasa de interés baja	Facilidades de pago	Buena atención del personal de la caja	Atención al cliente, tasa de interés, monto, plazo, fechas de pago
Caja Zongolica I*/	18%	16%	11%	-
Caja Zongolica II*/	21%	32%	-	-
Caja Solidaria Mulmeyah	7%	-	21%	100%
Caja Chinde' Etanyo	14%	32%	21%	-
Cooperativa Suljaa'	21%	-	21%	-
Caja Tosepantomin	18%	20%	26%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Así como en otros casos, se les aplicó el mismo tipo de preguntas a las personas que no son socias de alguna caja, con el fin de conocer las características de los servicios que demandarían si fueran socios de alguna institución financiera. Los resultados de estas preguntas se muestran de la Tabla 30 a la 33. De la Tabla 30 se resume que para los potenciales socios entrevistados en tres de las seis cajas, la mayoría podría ahorrar mensualmente.

Adicionalmente, el mayor porcentaje de estos encuestados estaría dispuesto a ahorrar cantidades por debajo de los \$250, excepto para las personas que podrían pertenecer a Chinde' Etanyo y Tosepantomin, de las cuales sólo el 20 y 40%, respectivamente, se situarían en esta categoría (Tabla 31).

Tabla 30

ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cada cuándo podría ahorrar?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Semanal	-	40%	40%	-	-	20%
Quincenal	-	-	20%	-	40%	-
Mensual	70%	60%	40%	60%	-	20%
Bimestral	15%	-	-	-	-	-
Semestral	-	-	-	-	20%	-
Sin frecuencia	-	-	-	-	20%	40%
No ahorraría	15%	-	-	-	-	20%
No respondió	-	-	-	40%	20%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 31

ENCUESTA A NO SOCIOS - Cantidad que podría ahorrar

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
\$50 - \$100	30%	20%	40%	-	40%	20%
\$101 - \$250	45%	40%	40%	20%	20%	20%
\$251 - \$500	-	40%	20%	20%	-	-
\$501 - \$1,000	-	-	-	20%	-	-
\$1,001 - \$2,000	-	-	-	-	20%	-
Nada	15%	-	-	-	-	-
No sabe	-	-	-	-	-	20%
No respondió	10%	-	-	40%	20%	40%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Concerniente a los préstamos que solicitarían las personas que no pertenecen a ninguna caja y que contestaron el cuestionario. Entre quienes podrían pertenecer a la institución Zongolica (ambas sucursales) y Tosepantomin, el 90, 80 y 80% respectivamente, se sitúan en las categorías inferiores a \$5,001. De las personas que podrían pertenecer a Mulmeyah, Chinde'Etanyo y Suljaa', sólo el 40, 40 y 20%, respectivamente, se sitúan en esta misma categoría (Tabla 32).

Tabla 32
ENCUESTA A NO SOCIOS - Cantidad que pediría prestada

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomín
\$500 - \$1,000	30%	40%	-	20%	20%	40%
\$1,001 - \$2,500	30%	-	-	20%	-	20%
\$2,501 - \$5,000	30%	40%	40%	-	-	20%
\$5,001 - \$20,000	-	-	40%	-	20%	-
\$20,001 - \$40,000	-	-	20%	-	-	-
Más de \$40,000	10%	-	-	20%	-	-
No sabe	-	-	-	20%	20%	-
No respondió	-	20%	-	20%	40%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Respecto a las posibilidades de pago de los no socios, se observa en la Tabla 33 que el 70% de quienes podrían pertenecer a la Caja Zongolica-Atlahuilco, podría pagar el préstamo mensualmente. Una situación similar ocurre para el 40% de las personas entrevistadas que podrían formar parte de la Caja Chinde' Etanyo, Suljaa' y Tosepantomín. En cambio, el 60% de los socios potenciales de Mulmeyah contestaron poder pagar sus préstamos quincenalmente.

Tabla 33
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cada cuándo podría ir pagando el préstamo?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomín
Semanal	-	-	20%	-	-	-
Quincenal	-	40%	60%	20%	-	20%
Mensual	70%	40%	20%	40%	40%	40%
Bimestral	15%	-	-	-	-	-
Semestral	-	-	-	20%	-	-
No sabe	15%	-	-	-	20%	20%
No respondió	-	20%	-	20%	40%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.3.8. Estrategias de mercadeo dirigidas a las personas indígenas

Con el propósito de medir qué tan efectivas son las estrategias de promoción llevadas a cabo por las cajas, se les preguntó tanto a socios como no socios cómo se enteraron de los servicios que ofrece la caja, si lo hicieron a través del trato directo con promotores o ejecutivos financieros rurales, otros socios, o mediante anuncios publicitarios, folletos o carteles. Como se observa en la Tabla 34, las respuestas varían, sin embargo, los medios predominantes para todas las cajas fueron el promotor o ejecutivo financiero rural, y otros socios.

Tabla 34
ENCUESTA A SOCIOS - ¿Cómo se enteró de la caja?
Información por caja

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Promotor/ejecutivo financiero rural	50%	40%	100%	40%	-	20%
Otros socios	30%	40%	-	40%	60%	40%
Anuncios, folletos, carteles	-	20%	-	20%	40%	20%
OTRO	20%	-	-	-	-	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

De acuerdo con la Tabla 34.1, del total de socios que respondió que a través del promotor o ejecutivo financiero rural se enteraron de la caja, el 40% pertenece a Caja Mulmeyah. La mayoría de los socios que respondieron haberse enterado por medio de otros socios y a través de anuncios, folletos o carteles son miembros de Cooperativa Suljaa'.

Tabla 34.1
ENCUESTA A SOCIOS - Principales medios por los que se enteró de la caja

Medios	Promotor/ejecutivo financiero rural	Otros socios	Anuncios, folletos, carteles
Caja Zongolica I*/	20%	14%	-
Caja Zongolica II*/	16%	19%	20%
Caja Solidaria Mulmeyah	40%	-	-
Caja Chinde' Etanyo	16%	19%	20%
Cooperativa Suljaa'	-	29%	40%
Caja Tosepantomin	8%	19%	20%
TOTAL	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Casi la totalidad de los no socios manifestó conocer la existencia de las cajas. La mayoría de los potenciales socios de Chinde' Etanyo, Suljaa' y Tosepantomin saben de los servicios que ofrece la caja a través de socios. La mayoría de los no socios de Zongolica-Atlahuilco se enteró de la caja a través del ejecutivo financiero rural; mientras que la mayoría de los no socios de Mulmeyah se enteró a través de reuniones en la comunidad (Tablas 35 y 36).

Tabla 35
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Ha escuchado hablar de la caja?

Caja	Si	No	TOTAL
Caja Zongolica I*/	70%	30%	100%
Caja Zongolica II*/	100%	-	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	80%	20%	100%
Caja Chinde' Etanyo	100%	-	100%
Cooperativa Suljaa'	100%	-	100%
Caja Tosepantomin	100%	-	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 36

ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Cómo se enteró de la caja?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Otros socios	20%	20%	-	60%	60%	100%
Promotor/ejecutivo financiero rural	80%	20%	-	-	-	-
Anuncios	-	-	25%	20%	-	-
Voceros y/o a través de reuniones en la comunidad	-	-	75%	-	20%	-
Ubicación de la caja	-	60%	-	-	20%	-
Folleto y/o volantes	-	-	-	20%	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

La mayor parte de los no socios declaró conocer los servicios que otorgan las cajas, con la sola excepción de Tosepantomin, en donde el 60% de los no socios encuestados reportó no conocer los servicios que ofrece la caja (Tabla 37).

Tabla 37

ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Conoce qué ofrece la caja?

Caja	Caja Zongolica I*/	Caja Zongolica II*/	Caja Solidaria Mulmeyah	Caja Chinde' Etanyo	Cooperativa Suljaa'	Caja Tosepantomin
Préstamos y facilidades de ahorro	20%	40%	100%	20%	60%	40%
Préstamos	60%	40%	-	-	20%	-
Facilidades de ahorro	20%	20%	-	40%	-	-
No	-	-	-	40%	20%	60%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.3.9. Uso de servicios financieros formales de no socios

Entre los no socios, prácticamente todos declararon no contar con una cuenta de ahorro ya sea en una caja o en un banco. Igualmente, la gran mayoría declaró no haber tenido un préstamo con alguna caja o banco (Tablas 38 y 39).

Tabla 38

ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Tiene cuenta de ahorro en una caja o banco?

Caja	Si	No	TOTAL
Caja Zongolica I*/	40%	60%	100%
Caja Zongolica II*/	20%	80%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	-	100%	100%
Caja Chinde' Etanyo	-	100%	100%
Cooperativa Suljaa'	-	100%	100%
Caja Tosepantomin	-	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

Tabla 39
ENCUESTA A NO SOCIOS - ¿Ha tenido un préstamo de una caja o banco?

Caja	Si	No	TOTAL
Caja Zongolica I*/	20%	80%	100%
Caja Zongolica II*/	-	100%	100%
Caja Solidaria Mulmeyah	-	100%	100%
Caja Chinde' Etanyo	20%	80%	100%
Cooperativa Suljaa'	20%	80%	100%
Caja Tosepantomin	-	100%	100%

*/ Caja Zongolica I se refiere a la sucursal de Atlahuilco, así como Caja Zongolica II a la sucursal de Zongolica.

1.4. Resultados de las reuniones con socios

Se llevaron a cabo reuniones con los socios entrevistados con el objetivo de recabar información de tipo cualitativa sobre el uso del ahorro y crédito, su opinión sobre el servicio y atención de la caja, y otras inquietudes o comentarios de su experiencia como socios. Este tipo de reuniones fueron útiles para conocer a detalle las opiniones de los socios que eran difíciles de captar a través de la encuesta aplicada.

Todas las reuniones que se llevaron a cabo con socios siguieron la siguiente guía de preguntas:

- ¿Por qué son socios de la caja?
- ¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?
- ¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?
- ¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?
- ¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?
- ¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?
- Otros comentarios u opiniones

1.4.1. Socios de sucursal Atlahuilco-Caja Zongolica

1.4.1.1. Localidad Zacamilola

La primera reunión se llevó a cabo en la localidad de Zacamilola perteneciente al municipio de Atlahuilco, Veracruz. Los socios de esta localidad son atendidos a través de la sucursal Atlahuilco de la Caja Zongolica. Los resultados principales de la reunión en esta localidad se mencionan a continuación.

¿Por qué son socios de la caja?

La mayoría de los asistentes se hicieron socios por invitación del ejecutivo financiero rural quien les explicó las características de los servicios de la caja y los beneficios que podrían obtener siendo socios.

¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?

El uso del ahorro de un socio fue para la construcción de su vivienda, mientras que otra socia expuso que gracias a su ahorro pudo pagar algunos gastos urgentes. Varios socios mencionaron que abrieron únicamente una cuenta de ahorro porque era uno de los requisitos para pedir un préstamo en la caja; sin embargo, todos opinaron que este mecanismo les ha funcionado porque de otra manera no habrían ahorrado.

¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?

A los socios les parece conveniente formar grupos para recibir su préstamo porque entre los miembros del grupo se pueden avalar. La mayoría de los socios ha invertido su crédito en algún negocio que les ha

generado ingresos suficientes para ellos y para pagar el crédito. Específicamente, dos hermanos compartieron su experiencia de su negocio de carpintería diciendo que con el préstamo de la caja han comprado materia prima y algunas herramientas. Cabe mencionar que ese mismo día por la tarde se visitó este negocio.

Otro socio compartió que el crédito de la caja le ha beneficiado porque ha podido comprar medicamentos cuando algún miembro del hogar se enferma.

¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?

Los socios consideran que la caja sí les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero porque el ejecutivo financiero rural explica bien el interés del crédito y les dice que no deben retrasarse en sus pagos para no tener que pagar un interés moratorio. Sin embargo, surgieron algunos comentarios y dudas relacionados con tasas de interés y formas y fechas de pago.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?

Entre los principales beneficios, desde el punto de vista de los socios, está la forma de trabajar de la caja a través de grupos atendidos por un ejecutivo financiero rural en la comunidad. Los socios de la reunión mencionaron que están muy contentos de no tener que ir hasta la sucursal y perder todo su día.

Todos mencionaron estar satisfechos con el servicio y atención que da la caja. Las personas valoran que les puedan ayudar a salir de algún problema dándoles créditos, ofreciéndoles la opción del ahorro y del seguro, y no tener que ser rechazados por algún banco en Orizaba. Además, reconocieron que la tasa de interés a la que presta Caja Zongolica es tres veces menor a la tasa que cobran prestamistas en la comunidad.

¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?

Entre las propuestas de mejora, los socios mencionaron que les gustaría que se ampliaran las instalaciones de la sucursal de Atlahuilco porque aunque la mayoría de los socios integra un grupo atendido por un ejecutivo en la comunidad, hay personas que tienen que ir a la sucursal y se ven afectadas por el tamaño de la misma. Cabe mencionar que la nueva sucursal se inauguró en diciembre de 2010.

Otros comentarios u opiniones

Hubo varios comentarios de los socios asistentes respecto a las razones por las cuales algunas veces se atrasaban con el pago de sus préstamos. Ante las inquietudes y dudas de los socios, el presidente de administración de la caja, Vicente Sánchez, dio una amplia explicación de la forma de trabajar de la institución y del marco legal bajo el cual se rige. Don Vicente ofreció programar una reunión en la localidad próximamente para explicarles a detalle el funcionamiento de la institución, y darles respuesta a cada una de las preguntas que pudieran tener los socios en temas como fechas de pago, formas y lugares alternativos para hacer los pagos, plazos de acuerdo con necesidades del socio, montos de acuerdo con capacidad de pago, etc.

1.4.1.2. Localidad Xibtla

Los socios de la localidad de Xibtla del municipio de Atlahuilco, Veracruz, son atendidos a través de la sucursal de Atlahuilco de Caja Zongolica. Los resultados de esta reunión se mencionan a continuación.

¿Por qué son socios de la caja?

Algunos asistentes manifestaron que se hicieron socios para poder ahorrar de forma segura. Otros mencionaron que les atrajo la idea de ir pagando su crédito poco a poco. Una socia puso como ejemplo que los prestamistas de la comunidad piden que se les pague de contado en poco tiempo, mientras que la caja ofrece facilidades de pago de acuerdo con las necesidades de las personas.

¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?

Los usos del ahorro que mencionaron los socios son: para emergencias o imprevistos que puedan ocurrir en el futuro, para solventar los gastos escolares de los hijos y para poder pedir un préstamo en la caja.

¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?

Entre los usos del crédito se mencionaron la construcción de vivienda, la apertura de una tienda de abarrotes y la compra de uniformes escolares.

¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?

Los socios consideran que la caja les ha ayudado a tener un mejor manejo de su dinero porque al abrir una cuenta de ahorro saben que el dinero está ganando un interés. Por otro lado, el interés que la caja cobra por los préstamos es poco.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?

Los socios dijeron que ahorran el dinero del pasaje al no tener que ir a la sucursal a hacer sus transacciones porque el ejecutivo financiero rural va hasta la comunidad. Todos consideran que el ejecutivo les explica bien y que la caja les ayuda dándoles préstamos cuando lo necesitan.

Todos los asistentes opinaron positivamente de los servicios y la atención que han recibido por parte de la caja y pidieron que los servicios continúen. Sin embargo, los socios más antiguos lamentaron que con el paso del tiempo la caja ha pedido más requisitos para dar préstamos, como el requisito del aval para los créditos individuales.

¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?

El líder de la comunidad tuvo una intervención de varios minutos para exponer algunas ideas, que desde su punto de vista, podrían mejorar el servicio de la caja. El líder comentó que las personas de la comunidad no tienen fuentes de trabajo seguras porque su trabajo depende de las condiciones del clima, razón por la cual muchas veces se atrasan en sus pagos, por lo tanto, pide que la caja sea consciente de estas situaciones y vea la manera de ayudarlos. Asimismo, el líder quisiera que la caja apoyara a los grupos de mujeres para desarrollar pequeños negocios enfocados en actividades más rentables en comparación con sus actividades actuales. El líder sugiere que la caja tenga una farmacia y/o un centro de salud para la atención de sus socios y que haga trabajo comunitario en lugar de hacer rifas.

En esta localidad también mencionaron que en la sucursal de Atlahuilco no hay mucho espacio.

Otros comentarios u opiniones

La reunión en la localidad de Xibtla mostró, al igual que la reunión en la localidad de Zacamilola, que los socios tienen algunas inquietudes sobre la forma y reglas de trabajar de la caja. El ejemplo más claro es acerca de la tasa de interés que se cobra por los préstamos. En general, los socios de esta localidad quisieran que la tasa de interés fuera más baja, actualmente es del 3% mensual. Por ejemplo, el líder de la comunidad expuso que la tasa debería ser únicamente del 1% anual. El presidente de administración de la caja explicó en náhuatl a los asistentes las razones principales por las cuales la caja debe cobrar un cierto interés para poder cubrir sus costos administrativos y ser sostenible en el tiempo.

1.4.2. Socios de sucursal Zongolica-Caja Zongolica

La última reunión con socios en Caja Zongolica fue en la localidad de Texhuacán la cual es atendida por la sucursal Zongolica. Los resultados principales de la reunión se mencionan a continuación.

¿Por qué son socios de la caja?

La razón principal para asociarse fue la necesidad de pedir un préstamo en la caja. Una socia mencionó que se asoció por la oportunidad de ahorrar y no tener que ir hasta Orizaba. Otra socia comentó que no quiere volver a pasar una necesidad como cuando su esposo se enfermó.

¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?

Los asistentes han dedicado su ahorro a gastos escolares, gastos de la casa, y gastos médicos. También una socia compartió que el ahorro le ha ayudado a salir de deudas.

¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?

Los socios presentes han usado el crédito de la caja para gastos escolares, para invertirlo en algún negocio como una tienda de abarrotes, y para la compra y venta de cochinos y calzado. Una de las socias comentó que el crédito debe ser invertido en algo que genere suficientes ingresos para irlo pagando.

¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?

Los socios consideran que la caja les ha ayudado a hacer un mejor uso de sus recursos porque gracias al diseño de pagos de los créditos han podido ahorrar también. Todos los participantes en la reunión coincidieron en que esta estrategia les ha ayudado a acumular ahorro que de otra manera no tendrían.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?

Lo que más les gusta del servicio que les ha dado Caja Zongolica es que el ejecutivo financiero rural va hasta la comunidad. Asimismo, valoran la honradez del ejecutivo, la forma de ser atendidos por el personal, las facilidades de pago que ofrece la caja y que el interés de los préstamos es bajo.

¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?

En cuanto a las mejoras sugeridas por los socios quisieran que la caja modificara los requisitos para el crédito individual aceptando avales sin comprobantes de ingresos. Una de las socias dijo que no está de acuerdo en compartir la parte social con otra persona para que ésta se haga socia de la caja, como resultado de la reducción del monto de la parte social que aplicó la institución; esta misma socia sugirió que hubiera una mejor organización en la sala de espera de la sucursal de Zongolica dependiendo del trámite que el socio quiera hacer.

Otros comentarios u opiniones

Al igual que en las comunidades de Zacamilola y Xibtla, los socios hicieron algunas preguntas relacionadas con la operación y reglas de la institución, por ejemplo, una socia preguntó si podía retirar el dinero de su cuenta de ahorro si ya había terminado de liquidar su crédito. Otra socia expresó tener miedo de ahorrar más por una mala experiencia de su esposo con una cuenta de un banco privado. Otra socia compartió que en algún momento necesitó urgentemente el dinero de la cuenta de su esposo, quien está trabajando fuera, pero no lo pudo retirar porque la cuenta estaba a nombre del señor. Ante estas preguntas el presidente del consejo de administración de la caja, Vicente Sánchez, explicó brevemente la forma de trabajar de la institución y le dio respuesta a estas preguntas; asimismo ofreció dar una plática más amplia a los socios de la localidad.

1.4.3. Socios de sucursal Cuanacaxtitlán-Caja Chinde' Etanyo

La primera caja visitada de la alianza con DGRV fue la Caja Chinde' Etanyo en la cual se visitó la sucursal de Cuanacaxtitlán. Los resultados principales de la reunión con los socios en la localidad de Cuanacaxtitlán se mencionan a continuación.

¿Por qué son socios de la caja?

Un socio mencionó que se afilió a la caja porque el promotor fue a su casa a invitarlo y explicarle los servicios que ofrecía la institución. Otros socios comentaron que ellos se enteraron por la recomendación de otras personas que ya eran socias, por ejemplo, una socia dijo que su hermano fue presidente del consejo de administración. Finalmente, otro socio comentó haber escuchado los anuncios por altavoz que ponen en la comunidad y haberse interesado por los servicios. La mayoría se hizo socio porque necesitaba dinero.

¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?

Los usos del ahorro de los socios asistentes son los siguientes: para invertir en un negocio de calzado y ropa, porque si ahorra en su casa se lo gasta, para poder ahorrar su dinero de forma segura y para los estudios de sus hijos.

¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?

La mayoría ha utilizado el crédito para invertirlo en algún negocio, por ejemplo, uno de los socios dijo que gracias al crédito que le dio la caja pudo poner su negocio de panadería. Esta persona ha tenido dos préstamos de la caja, el primero por \$10,000 y actualmente tiene uno de \$25,000.

Los demás socios también compartieron el uso de su crédito: para remodelar su casa o para invertirlo en su negocio de calzado.

¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?

Los socios consideran que la caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones en el manejo de su dinero. Además de que opinan que el personal de la caja es amable para explicar y responder todas las dudas de la gente.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?

Les gusta la atención del personal de la caja y que les hablen en mixteco porque entienden mejor. También dijeron que les gusta que los pagos se puedan hacer mensualmente.

Un socio expresó que se siente muy contento con la caja porque además ha visto que hasta la forma de cobrarles a las personas que se atrasan con los pagos de su préstamo es con mucha amabilidad.

Todos piensan que la caja es accesible y reconocen que el interés que cobra por los préstamos es bajo.

¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?

Una socia comentó que cuando falleció su suegra se atrasó en sus pagos, por lo tanto quisiera que la caja fuera más flexible con los intereses moratorios cuando algún evento de esta naturaleza suceda a las personas.

Un socio comentó que quisiera que el interés por el ahorro fuera mayor. Sin embargo, esta persona tiene dinero en una organización llamada Productos Amor la cual miente a sus clientes diciéndoles que les va a triplicar su ahorro en poco tiempo.

1.4.4. Socios de sucursal Xochistlahuaca-Caja Suljaa'

La Caja Suljaa' fue la otra institución financiera de la alianza con la DGRV que fue incluida en la consulta. Los socios entrevistados de esta caja son habitantes de la localidad de Xochistlahuaca, la cual es atendida por la sucursal del mismo nombre. Los resultados de la reunión de socios en esta localidad se presentan a continuación.

¿Por qué son socios de la caja?

La mayoría de los asistentes comentó que se hicieron socios de la caja para poder pedir préstamos. También mencionaron que vieron conveniente no salir a otro lado a buscar los mismos servicios. Una de las socias dijo que entró a la caja para poder guardar su dinero, es una maestra jubilada.

¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?

Pocos socios han usado su ahorro, una socia compartió que lo usa cuando su hijo necesita algo para la escuela y en general para gastos de su casa. El resto de los socios que no ha usado su ahorro es porque tienen una cuenta a plazo fijo que no les permite usar su dinero durante cierto tiempo.

¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?

El crédito que les ha dado la caja ha servido para solventar gastos médicos de la familia, para gastos del hogar y gastos escolares, para construcción de vivienda, pero principalmente para invertir en un negocio. Una de las socias pidió un crédito para ayudar a su esposo con su negocio de apicultura.

¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?

Todos los socios asistentes coincidieron en que la caja les ha ayudado a hacer un mejor uso de su dinero, por ejemplo, los han asesorado en el manejo de los montos y depósitos en sus cuentas de ahorro. Asimismo, comentan que el personal de la caja les ha explicado que deben ser puntuales con los pagos de su crédito para que no se vean afectados por el interés moratorio.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?

Lo que a los socios más les gusta de la caja es que pueden ir pagando mensualmente su crédito y que la ubicación de la sucursal es céntrica. También valoran que la tasa de interés del crédito es baja y que todo el personal de la caja es amable.

¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?

Todos los socios dijeron estar contentos con los servicios y atención de la caja, sin embargo, hicieron algunos comentarios relacionados con ciertas mejoras.

Los socios comentaron que algunas veces hay mucha fila para ser atendidos en las ventanillas y que el espacio de la sucursal es reducido para la cantidad de gente que algunas veces hay.

Un socio dijo que le gustaría que la caja diera más interés a los ahorros de los socios. Otra socia mencionó que ella quisiera que no hubiera retrasos en el pago de remesas por falta de efectivo o por algún problema en el sistema.

Finalmente, a una socia le gustaría que la caja trabajara todos los días de la semana porque actualmente trabaja de domingo a jueves.

Otros comentarios u opiniones

Una socia comentó haber escuchado que asaltaron el transporte que lleva el dinero a Ometepe y le gustaría que este tipo de incidentes se expusieran en la asamblea de socios.

Otra socia dijo que anteriormente la caja no pedía tantos requisitos para dar un préstamo.

1.4.5. Socios de sucursal Cuetzalan-Caja Tosepantomin

La localidad de Tzinacapan fue la sede de la reunión de socios de la Caja Tosepantomin. Esta localidad es atendida por la sucursal de Cuetzalan. Los resultados principales de esta reunión se presentan a continuación.

¿Por qué son socios de la caja?

Las razones principales por las que se hicieron socios se dividen en dos: socios que necesitaban un préstamo y socios interesados en ahorrar su dinero en una institución confiable. Aunque hubo algunos que mencionaron que el crédito y el ahorro van de la mano.

¿Para qué usan sus ahorros? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el ahorro?

El principal uso del ahorro de los socios asistentes es la construcción o mejoramiento de sus viviendas gracias al programa que existe entre la caja y el gobierno. Sin embargo, algunos socios mencionaron haber usado su ahorro para gastos del hogar o para gastos escolares.

En general, los socios ahorran en caso de llegar a tener alguna emergencia o imprevisto.

¿Para qué usan su crédito? o ¿Algún problema que hayan resuelto con el crédito?

Así como el uso del ahorro, el principal uso del crédito es para la construcción o mejoramiento de una vivienda. Sin embargo, también lo han invertido en algún negocio familiar como una tienda de abarrotes.

¿La caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero?

Los socios mencionan que el personal de la caja, en particular los promotores, siempre los han orientado para entender las características, el proceso a seguir en la solicitud y el uso de algún servicio que ofrece la caja. Los socios valoran que los trabajadores de la caja hablen y entiendan el náhuatl y que los promotores vayan hasta las comunidades a hacer promoción y a informar a los socios.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio y atención que les brinda la caja?

Lo que más les gusta a los socios es la atención que reciben por parte del personal de la institución, además, que pueden beneficiarse de todos los servicios de la caja. Por ejemplo, los socios mencionaron el seguro de vida que ofrece la caja y el convenio que tiene la caja con un programa del gobierno de crédito para la vivienda. Todos coincidieron que la caja debe continuar ofreciendo los servicios porque les ayuda a distribuir mejor sus gastos.

Finalmente, a los socios les gusta que la tasa de interés sea baja y que la caja tenga mucho acercamiento con la gente indígena.

¿Qué mejorarían del servicio que ofrece la caja?

Ellos quisieran que los intereses del ahorro fueron más altos y de ser posible que bajaran los intereses del préstamo.

Mencionaron que hay algunos socios que les afecta que el ahorro sea un requisito para afiliarse.

Otros comentarios u opiniones

Un socio comentó que él tuvo dificultad al tener que pagar su crédito en una sola emisión, al final del plazo.

Otro socio opinó que el trabajo de los promotores, y en general, de todo el personal de la caja, no debería ser únicamente administrativo, que es importante que se involucren más con la gente.

Finalmente, un socio comentó que tiene una muy buena opinión de la caja y dijo que gracias a ella ya no hay prestamistas en la comunidad.

1.5. Resultados de las entrevistas con gerentes y promotores de sucursal, y con líderes de las comunidades

A continuación se presentan los principales resultados de las entrevistas a profundidad con gerentes y promotores de las sucursales visitadas, y con los líderes de las comunidades que atienden estas sucursales.

1.5.1. Cobertura indígena de sucursal

De acuerdo con las entrevistas a los gerentes, por lo menos el 80% de la membresía de todas las sucursales, excepto la sucursal de Caja Tosepantomin, es indígena. La gerente de la Caja Tosepantomin respondió que del total de socios de la sucursal de Cuetzalan, en promedio el 60% son socios indígenas.

Asimismo, todos los promotores entrevistados respondieron que en promedio el 85% de la población de las zonas a su cargo se compone de personas indígenas.

1.5.2. Tipo y características de servicios ofrecidos a indígenas y mujeres

De acuerdo con las respuestas de los gerentes, no hay servicios financieros diferentes para la población indígena, es decir, los servicios que ofrecen las cajas tienen las mismas características para todos los socios. Sin embargo, existen algunas acciones específicas relacionadas con la atención a personas indígenas, por ejemplo, el gerente de la sucursal de Atlahuilco mencionó que la atención a las personas indígenas se da en lengua náhuatl que es la lengua que se habla en las localidades atendidas por esta sucursal; asimismo, el gerente de la sucursal de Zongolica subrayó que se ofrecen los servicios a través de grupos atendidos en las comunidades; finalmente, en Caja Tosepantomin se mencionó que la promoción se intensifica en las comunidades donde la mayor parte de la población es indígena.

El servicio financiero de mayor éxito entre la población indígena es el ahorro. Específicamente, para Atlahuilco, Zongolica y Suljaa' es el ahorro en cuenta corriente; mientras que para Chinde'Entayo y Tosepantomin, el ahorro infantil y el ahorro a plazo fijo, respectivamente. Por otro lado, el servicio de crédito para vivienda en Caja Tosepantomin ha sido un servicio muy demandado por la población indígena, debido a que la caja tiene un programa de crédito para la vivienda en conjunto con el gobierno.

Con respecto a los servicios no financieros dirigidos a la población indígena, el gerente de Atlahuilco respondió que la sucursal tiene planes para empezar un proyecto llamado Escuelita Infantil que tiene el objetivo de fomentar el ahorro entre los menores. Por otro lado, la sucursal de Zongolica actualmente lleva a cabo el programa llamado *Match Savings* que consiste en que el socio ahorre cierta cantidad de dinero y la caja aporte el mismo porcentaje pero en especie; este programa va dirigido a proyectos de vivienda, educación y negocios. Por su parte, tanto caja Chinde' Etanyo, Suljaa' y Tosepantomin mencionaron ofrecer el seguro de vida; y Caja Suljaa' además mencionó ofrecer seguros para préstamos y protecciones a los ahorros de los socios, estos últimos sin costo.

Todas las cajas visitadas tienen servicios financieros exclusivos para mujeres. La sucursal de Atlahuilco ofrece un servicio de ahorro para amas de casa, la sucursal de Zongolica ofrece ahorro maternal y ahorro para mujeres en general. Las cajas Chinde'Entayo y Suljaa' tienen crédito para mujeres con tasa preferencial (2% mensual). Mientras que Caja Tosepantomin ofrece un crédito dirigido a mujeres que quieran poner un negocio o ya lo tengan (21% anual).

Desde el punto de vista de todos los promotores entrevistados, el servicio financiero de mayor interés entre la población indígena es el crédito, excepto en Chinde' Etanyo y Tosepantomin, en donde tanto el ahorro como el crédito son servicios de interés para esta población.

1.5.3. Estrategias de mercadeo dirigidas a las personas indígenas

De acuerdo con los gerentes de caja Zongolica y Chinde'Entayo, la principal estrategia para incrementar el número de socios ha sido organizando sorteos de regalos a través de los cuales se promocionan los servicios de ahorro y crédito de la caja. Asimismo, Caja Zongolica ha disminuido tanto la parte social, de \$500 a \$250, y la tasa de interés de algunos créditos de temporada, del 3 al 2% mensual. Por otro lado, el gerente de Caja Suljaa' menciona que la mejor estrategia es promoviendo los servicios de manera personalizada de acuerdo con la cultura y lengua de las personas. Mientras que para Tosepantomin la mejor estrategia ha sido que los promotores dediquen el 80% de su tiempo en campo y hablen la lengua indígena de la comunidad.

La principal forma de hacer promoción de los servicios entre la población indígena es a través de los promotores o ejecutivos financieros rurales que van a las comunidades a ofrecer los servicios de la caja; en reuniones o visitas domiciliarias, siendo las primeras las más comunes. Además, en Caja Chinde' Etanyo se mencionó el uso del perifoneo, radio y periódico; y en Suljaa', la realización de spots en lengua indígena para su transmisión en radiodifusoras de la localidad.

Desde el punto de vista de los promotores, la mejor estrategia para atraer socios indígenas a la caja tiene que ver con la atención personalizada que se da al socio. Específicamente, para Suljaa' y Tosepantomin esto se logra haciendo reuniones grupales en las localidades de las personas y haciendo visitas domiciliarias donde se exponen los beneficios de los servicios, esta estrategia es exitosa porque las personas se sienten con más confianza para interactuar o hacer preguntas. Para Caja Zongolica, la mejor estrategia es llevando los servicios hasta las comunidades y atendiendo a los socios a través de grupos. Mientras que para Caja Chinde' Etanyo es muy importante que las personas sientan que los servicios están adaptados a sus necesidades.

1.5.4. Formas para acercar servicios financieros a las personas indígenas

De acuerdo con los gerentes, todas las cajas utilizan material de apoyo, como carteles, para explicar a la población indígena la variedad y características de los diferentes servicios que ofrece la caja; sin embargo, todos los gerentes expresaron que lo más importante es la habilidad y el conocimiento del promotor o ejecutivo financiero rural para transmitir de forma verbal la información a la población indígena en su propia lengua.

Los promotores o ejecutivos financieros rurales de las instituciones no sólo juegan un papel fundamental en las estrategias de mercadeo y las formas para dar a conocer las características de los servicios financieros a la población indígena, sino también es a través de ellos que se acercan los servicios a estas personas atendiendo a la población en sus comunidades y en su lengua.

El acercamiento de los promotores o ejecutivos financieros rurales a las comunidades normalmente es primero a través del líder de la comunidad o a través de los jueces de paz de la comunidad. El objetivo es ofrecer los servicios financieros en reuniones ya establecidas en la comunidad para algún objetivo en particular. También los promotores o ejecutivos aprovechan otros puntos de encuentro de la población, por ejemplo, tanto la sucursal Zongolica como la Caja Tosepantomin mencionaron acudir a las pláticas del Programa Oportunidades para ofrecer los servicios de su respectiva caja.

De acuerdo con las entrevistas a los gerentes, todos los promotores o ejecutivos financieros rurales de la sucursal de Atlahuilco, Cuanacaxtitlán, Xochistlahuaca y Cuetzalan pertenecientes a las cajas Zongolica, Chinde' Etanyo, Suljaa' y Tosepantomin, respectivamente, hablan la lengua indígena de las comunidades. Únicamente para el caso de la sucursal de Zongolica, el 50% de los ejecutivos hablan náhuatl.

Las cajas se han preocupado también por tener personal bilingüe en otros departamentos de las sucursales, como atención a clientes y crédito, principalmente. Asimismo, el gerente de Atlahuilco y de la Caja Suljaa'

hablan náhuatl y amuzgo, respectivamente; mientras que todos los empleados de la Caja Tosepantomin hablan la lengua indígena de la región, incluida la gerente general.

En cuanto a la capacitación de los promotores para atender a la población indígena, todos mencionaron que está relacionada con la forma para ofrecer los servicios y explicar sus características en las reuniones o visitas a domicilio; así como con el proceso de formación de grupos y el ingreso de los socios a la institución. Todos los promotores subrayaron la importancia de la calidad en la atención al socio; en particular, la promotora de la Caja Tosepantomin mencionó que la mejor estrategia para captar nuevos socios es a través de la recomendación de otros socios, y el gerente de la sucursal de Atlahuilco comentó que el acercamiento de los ejecutivos debe ser con mucho respeto y amabilidad.

Todas las cajas utilizan la metodología de grupos para acercar los servicios financieros a las personas indígenas. Por lo tanto, es de particular interés conocer la forma de organizar y regular estos grupos. De acuerdo con las entrevistas a los promotores, existen grupos de ahorro y de crédito, así como grupos integrados únicamente por mujeres o grupos mixtos. Generalmente, los miembros de los grupos son quienes se organizan para formar el grupo; Caja Chinde' Etanyo y Caja Suljaa' trabajan con grupos integrados por personas con una actividad en común. Con respecto a la regulación de los grupos todas las cajas mencionaron que se hace a través de un comité integrado por un líder o presidente, un tesorero y un vocal o secretario, además del promotor o ejecutivo.

1.5.5. Opinión de la población indígena sobre la institución financiera

Todos los líderes de las comunidades que fueron entrevistados tienen una buena opinión acerca de las cajas del Proyecto, por los servicios que ofrecen y por la atención de su personal. En particular, los líderes reconocen que el interés de los préstamos que establecen las cajas es más bajo que el interés que normalmente ofrecen los prestamistas de las comunidades; asimismo, destacan los beneficios de tener servicios de ahorro y de seguro, y que las instituciones han crecido con el tiempo.

Todos los líderes de las localidades opinan que las estrategias que han utilizado las cajas para dar a conocer sus servicios entre la población indígena son buenas estrategias. Específicamente, destacan la disposición de las cajas para ayudar a las personas cuando tienen alguna emergencia, las facilidades de pago de los créditos, y el buen servicio en general. Además, mencionaron que la población indígena confía en las instituciones.

1.5.6. Disposición por parte de la población indígena no socia a usar los servicios de la institución financiera

De acuerdo con los promotores entrevistados, en general, hay disposición por parte de la población indígena que no es socia a usar los servicios que ofrecen las cajas, por lo tanto, es fácil su afiliación. La única razón por la que algunas veces se ven limitados los promotores, es porque las personas no pueden pagar el monto de la parte social en una sola emisión. De acuerdo con la promotora de la Caja Tosepantomin, es fácil afiliarse a la población indígena porque han escuchado por otros socios de los beneficios de la caja.

1.5.7. Atención a indígenas desde el punto de vista de la institución financiera

Desde el punto de vista de los gerentes de la sucursal Atlahuilco, Cuanacaxtitlán y Cuetzalan pertenecientes a las cajas Zongolica, Chinde'Entayo y Tosepantomin, respectivamente; la población indígena se ha beneficiado de los servicios financieros que les han sido ofrecidos. Estos gerentes mencionaron que el uso de servicios de ahorro y crédito formales con atractivas tasas de interés, ha contribuido a mejorar la calidad de vida de estas personas.

Asimismo, todos los gerentes coincidieron en que la atención a la población indígena representa una oportunidad para las sucursales y por ende para las cajas. En el caso de la sucursal Zongolica,

aproximadamente un 80% del total de socios son indígenas lo cual ha sido factor para mejorar la atención a esta población. En el caso de Suljaa', se mencionó que el trabajo con indígenas se ha facilitado porque para estas personas generalmente el uso de servicios financieros formales es algo completamente nuevo; por lo tanto, una vez que conocen los beneficios de estos servicios, rápidamente se identifican y se sienten parte de la caja.

De acuerdo con los promotores, la población indígena ha ido mejorando su nivel de vida a raíz de su participación como socios de la caja. En particular, los promotores mencionaron algunos beneficios visibles entre esta población, por ejemplo, que estas personas han recibido apoyo por parte de la caja para invertir en algún negocio, que los campesinos ahora pueden comprar insumos para su siembra, y que el material de las viviendas es de mejor calidad. Además, los promotores respondieron que los socios indígenas se han vuelto personas mucho más participativas en las reuniones, con un mejor desenvolvimiento de palabra, y mucho más organizadas y dispuestas a trabajar en equipo.

Entre las principales dificultades que los promotores han encontrado en su labor, en el caso de Suljaa' se encuentra el pago de la parte social, y algunas veces, la transportación de los promotores a comunidades cuando es temporada de lluvias. Entre las propuestas para facilitar o mejorar la labor de los promotores, el promotor de la sucursal de Zongolica comentó que es importante darle seguimiento a los grupos de ahorro porque fácilmente pueden desaparecer; mientras que el promotor en Suljaa' sugiere dar mayor capacitación relacionada con la actualización de servicios y que se refuerce la supervisión en campo.

1.6. Resultados de taller de consulta para la preparación de la fase III del PATMIR

Como parte de la preparación de la Fase III del PATMIR, el 28 de febrero de 2011 se llevó a cabo en la ciudad de México un taller de consulta con 26 actores clave del PATMIR entre los que se encontraban personal y socios de las instituciones financieras, funcionarios de BANSEFI y personal de las firmas consultoras. El objetivo del taller fue obtener los puntos de vista de los participantes con respecto al programa, identificar lecciones aprendidas y contar con sus recomendaciones para el diseño de la estrategia social de la fase III. El taller permitió además corroborar y complementar los resultados de la consulta efectuada para esta evaluación.

Tabla I

Porcentaje de respuesta de actores clave respecto al grado de importancia de atención a indígenas y mujeres

Opciones: alto, medio y bajo

Grupo	Alto	Medio	Total
Población indígena	92%	8%	100%
Mujeres	92%	8%	100%

De acuerdo con la Tabla I, el 92% de los actores clave entrevistados consideran que el grado de importancia para atender a indígenas y mujeres es alto.

De acuerdo con la Tabla II, las visitas a comunidades, la formación de grupos comunitarios y/o solidarios, la promoción a través de promotores bilingües, así como pláticas y acuerdos con autoridades locales son las actividades más relevantes, desde el punto de vista de los actores clave que participaron en el taller, para integrar la estrategia de promoción de las entidades financieras. Asimismo, los servicios más relevantes requeridos por la población objetivo son el ahorro personal o familiar, el crédito para actividades productivas, y el ahorro infantil. Por otra parte, las características más relevantes de la entidad financiera para atender a la población objetivo, desde el punto de vista de los encuestados, son atención en la propia comunidad, reconocimiento regional y local, contar con promotores bilingües, ofrecer los servicios en el idioma local, que los miembros de la comunidad puedan participar y que las instalaciones de servicio al

público sean de calidad. Finalmente, los participantes del taller consideran como la mayor dificultad para la incorporación de la población objetivo las condiciones de acceso a comunidades y/o grupo.

Tabla II

Calificación de actores clave entrevistados respecto a estrategias de promoción, servicios requeridos, características de entidad financiera y grado de dificultad en la incorporación de la población objetivo

Calificación del 1 al 5, donde 1 es "nada relevante/difícil" y 5 es "muy relevante/difícil"

OPCIONES	Población objetivo	
	A POBLACIÓN INDÍGENA	A MUJERES
Relevancia de la estrategia de promoción a través de...		
Visitas a comunidad	4.8	4.8
Formación de gpos comunitarios y/o solidarios	4.4	4.5
Promotores bilingües	4.4	4.1
Pláticas y acuerdos con autoridades locales	4.2	4.1
Perifoneo	3.8	3.8
Programas de radio	3.4	3.5
Promocionales escritos en lengua nativa	2.7	2.5
Relevancia de los servicios requeridos para la población objetivo		
Ahorro personal/familiar	4.8	4.7
Crédito para actividades productivas	4.8	4.5
Ahorro infantil	4.0	4.1
Crédito para compra y/o mejora de la vivienda	3.9	3.6
Pago y manejo de remesas	3.6	3.7
Seguros de vida	3.6	3.7
Crédito para gastos escolares	3.4	3.6
Crédito para emergencias	3.3	3.5
Seguros de salud	3.3	3.4
Crédito para gastos de salud	3.2	3.4
Crédito para gastos funerarios	2.9	2.7
Pago y manejo de servicios	2.7	2.9
Relevancia de ciertas características de la entidad financiera		
Atención en la propia comunidad	4.9	4.9
Reconocimiento regional y local	4.8	4.7
Promotores bilingües	4.8	4.1
Servicios en idioma local	4.6	4.1
Participación de los miembros de la comunidad	4.4	4.3
Calidad en las instalaciones de servicio al público	4.3	4.4
Estar certificada	3.8	3.7
Pertenecer a una federación y red de servicios	3.1	3.0
Cajeros automáticos	2.9	3.1
Grado de dificultad en la incorporación de la población objetivo		
Condiciones de acceso a las comunidades y/o grupo	4.1	3.8
Establecimiento de sucursales y/o puntos de acceso	3.7	3.6
Requerimientos de servicios especializados no disponibles	3.6	3.6
Requerimientos de personal especializado no disponibles	3.6	3.5
Condiciones socioeconómicas y culturales de la población	3.6	3.4
Problemas de seguridad	3.4	3.5
Promoción especializada	3.3	3.0
Falta de interés de la población	2.7	2.8

Tabla III

Porcentaje de respuesta de actores clave respecto a dar incentivos para ampliar el interés de entidades financieras y consultores para atender a la población objetivo

Incentivo	Porcentaje
Fijar meta de atención para población indígena	96%
Fijar meta de atención para mujeres	92%
Definir programas diferenciados por población en servicios	92%
Contar con asistencia técnica y capacitación	92%
Ampliar el área de influencia	88%
Definir programas diferenciados por población en promoción	85%
Definir programas diferenciados por población en costos	77%
Definir programas diferenciados por población en tiempo de ejecución	73%

De acuerdo con la Tabla 3, los incentivos principales para ampliar el interés de entidades financieras y consultores para atender a población indígena y mujeres deberían ser fijar una meta de atención para esta población objetivo, definir programas diferenciados por población en servicios, y contar con asistencia técnica y capacitación.

1.7. Conclusiones de la consulta

De acuerdo con los resultados de la consulta, las instituciones visitadas actualmente ofrecen servicios financieros formales, adecuados a la realidad de los hogares, en comunidades rurales marginadas. Los principales servicios de estas instituciones son facilidades de depósito y préstamos formales a través de diferentes productos de ahorro y crédito. El Proyecto ha promovido como base el servicio de ahorro no sólo como fuente de financiamiento de las instituciones sino también como servicio universal para que la población objetivo pueda hacer un manejo más eficiente de su riqueza. No obstante, estas cajas ofrecen también servicios como envío y recibo de remesas, seguros de vida, cambio de cheques, pago de programas gubernamentales, entre otros.

La consulta en campo, diseñada para la evaluación del PATMIR, se llevó a cabo a través de visitas a instituciones financieras participantes del Proyecto con un alto porcentaje de socios indígenas: Caja Zongolica del contrato con el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), Caja Solidaria Mulmeyah del contrato con la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro (Sparkassen), Caja Chinde' Etanyo y Cooperativa Suljaa' del contrato con la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), y Caja Tosepantomin del contrato con Desarrollo Internacional Desjardins (DID).

Los mecanismos aplicados en la consulta incluyeron encuestas a socios y no socios indígenas de las instituciones financieras, reuniones grupales con los socios encuestados, y entrevistas a profundidad con gerentes y promotores de las sucursales, y con los líderes de las comunidades. Los resultados principales de la consulta se mencionan a continuación.

Todos los socios entrevistados expresaron que los principales servicios que utilizan de la caja son el ahorro y el crédito. De acuerdo con las entrevistas a los gerentes, el servicio financiero de mayor éxito entre la población indígena es el ahorro. Específicamente, para la Caja Zongolica y Cooperativa Suljaa' es el ahorro en cuenta corriente; mientras que para las cajas Chinde'Entayo y Tosepantomin, el ahorro infantil y el ahorro a plazo fijo, respectivamente.

Por otro lado, el servicio de crédito para vivienda en Caja Tosepantomin ha sido un servicio muy demandado por la población indígena, incluyendo mujeres, debido a que desde el 2007, Caja Tosepantomin ha participado en el programa gubernamental Ésta es tu Casa, el cual apoya el crédito de las personas de bajos recursos con un subsidio para comprar una casa, un lote de servicios, construir o mejorar una vivienda. Los

socios de la Caja Tosepantomin que se han beneficiado de este programa han tenido que ahorrar y obtener un crédito en la institución para que la Comisión Nacional de Vivienda pueda otorgar el subsidio.

Uno de los principales motivos para afiliarse como socio entre la población entrevistada fue para poder atender alguna necesidad o emergencia, como la enfermedad de un pariente, a través del uso de servicios financieros. Las personas entrevistadas reconocieron que si no fueran socios de las instituciones sería muy difícil para ellos poder conseguir dinero en caso de una emergencia o si lo llegaran a conseguir sería pagando altas tasas de interés con pocas o nulas facilidades de pago. Por ejemplo, en la localidad de Zacamilola, atendida por Caja Zongolica, los socios en la reunión dijeron que la tasa de interés a la que presta la caja es tres veces menor a la tasa que cobran los prestamistas en la comunidad.

Con respecto a los servicios no financieros que benefician a la población indígena, el gerente de Atlahuilco de la Caja Zongolica respondió que la sucursal tiene planes para empezar un proyecto llamado "Escuelita Infantil" que tiene el objetivo de fomentar el ahorro entre los menores. Por otro lado, la sucursal de Zongolica actualmente lleva a cabo el programa llamado "Match Savings" que consiste en que el socio ahorre cierta cantidad de dinero de forma mensual por seis meses y la caja aporte el mismo porcentaje pero en especie; este programa va dirigido a proyectos de vivienda, educación y negocios. Por su parte, tanto las cajas Chinde' Etanyo, Suljaa' y Tosepantomin mencionaron ofrecer el seguro de vida; y Cooperativa Suljaa' además mencionó ofrecer seguros para préstamos y protecciones a los ahorros de los socios, estos últimos sin costo.

Todas las cajas visitadas tienen servicios financieros exclusivos para mujeres. La sucursal de Atlahuilco ofrece un servicio de ahorro para amas de casa, la sucursal de Zongolica ofrece ahorro maternal y ahorro para mujeres en general. Las cajas Chinde'Entayo y Suljaa' tienen crédito para mujeres con tasa preferencial (2% mensual). Mientras que Caja Tosepantomin ofrece un crédito dirigido a mujeres que quieran poner un negocio o ya lo tengan (21% anual).

De acuerdo con los resultados de la consulta, el uso del ahorro y del crédito entre la población indígena y de grupos vulnerables no es únicamente para atender emergencias o imprevistos, sino también para abrir un nuevo negocio o invertir en uno existente; para cubrir gastos del hogar y gastos escolares; así como para construir o mejorar su vivienda. Sin embargo, algunos socios respondieron no haber utilizado su ahorro hasta el momento por tener su ahorro en una cuenta a plazo fijo. La mayoría de los socios que respondió utilizar su ahorro o crédito para cubrir gastos escolares de sus hijos, gastos del hogar y gastos médicos de la familia fueron mujeres; lo cual va de la mano con lo que señala la literatura económica: normalmente las mujeres tienden a tener mayores preferencias hacia la escolaridad y salud de los hijos en comparación con los hombres.

Algunas personas mencionaron que se hicieron socios de la caja y abrieron una cuenta de ahorro únicamente para poder tener acceso al crédito, sin embargo, reconocieron que gracias a este esquema se han visto beneficiados porque ahora cuentan con dinero ahorrado en la caja, y en algunos casos hasta con un seguro de vida. Otros socios, por su parte, mencionaron que han podido obtener más de un crédito de la institución y que con el paso del tiempo el monto del crédito ha sido mayor, lo cual les ha ayudado en la inversión de sus negocios o en proyectos como la construcción de una vivienda.

A través de las entrevistas con el personal de las instituciones y con los mismos socios, es posible saber que la población indígena, y en particular las mujeres, se han beneficiado de los servicios financieros que les han sido ofrecidos a través de instituciones reguladas por la ley. De acuerdo con los resultados de las entrevistas, los socios hacen un menor uso de mecanismos informales de ahorro y crédito para anticipar o enfrentar choques adversos, o para suavizar su consumo en comparación con los no socios de las mismas instituciones. Es decir, que los servicios financieros a los que tienen acceso los socios tienen ventajas sobre los

mecanismos financieros informales tradicionalmente usados en las comunidades rurales, por ser mecanismos más eficientes para manejar el riesgo de los hogares.

Asimismo, los socios en todas las reuniones consideran que la caja les ha ayudado a tomar mejores decisiones sobre el manejo de su dinero, principalmente porque el personal de las instituciones, en particular el promotor o ejecutivo financiero rural, les explica a detalle las características y el funcionamiento de los servicios, así como el proceso a seguir en la solicitud de algún servicio que ofrece la caja. Gracias a la guía de los promotores o ejecutivos, los socios pueden entender que su dinero genera rendimientos al depositarlo en una cuenta de ahorro, que deben pagar un cierto interés en caso de obtener un crédito de la caja, y que, de no ser puntuales con los pagos de su crédito, pueden verse afectados por el interés moratorio que la caja cobra.

Desde el punto de vista de los promotores o ejecutivos financieros rurales, la población indígena ha ido mejorando su nivel de vida a raíz de su participación como socios de la caja. En particular, los promotores o ejecutivos mencionaron algunos beneficios visibles entre esta población, por ejemplo, el poder invertir en algún negocio, el poder comprar insumos para la siembra, o el usar material de mejor calidad para la construcción de las viviendas. Además, los promotores opinan que los socios indígenas se han vuelto personas mucho más participativas en las reuniones, con un mejor desenvolvimiento de palabra, y mucho más organizadas y dispuestas a trabajar en equipo.

El Proyecto ha traído también beneficios indirectos para las comunidades indígenas. Por ejemplo, en la reunión de socios de Caja Tosepantomín se comentó que gracias a los servicios que ofrece la institución ya no hay prestamistas en la comunidad como solía haber; además, el gerente de la sucursal de Atlahuilco de Caja Zongolica mencionó que la caja ha generado empleos para los habitantes de la comunidad.

Desde el punto de vista del personal de la caja, la atención a la población indígena ha representado una oportunidad para las sucursales y por ende para las instituciones en su conjunto. Por ejemplo, en el caso de la Cooperativa Suljaa', el gerente mencionó que el trabajo con indígenas se ha facilitado gracias a que el uso de servicios financieros formales es algo completamente nuevo para muchas de estas personas; por lo tanto, es posible que se identifiquen y se sientan parte de la caja una vez que conocen los beneficios de los servicios.

La mayoría de los socios entrevistados expresaron estar muy contentos con los servicios y atención que les ha brindado la caja, pidiendo que los servicios continúen. Entre los principales beneficios, desde el punto de vista de los socios, está la forma de trabajar de la caja a través de grupos atendidos por un promotor o ejecutivo financiero rural en la comunidad. Los socios de la reunión mencionaron que están muy contentos de no tener que ir hasta la sucursal y perder todo su día, además de que confían en la honradez del promotor o ejecutivo. Sin embargo, algunos socios de las cajas Mulmeyah, Suljaa' y Zongolica sugirieron que se mejoraran las instalaciones de la sucursal o que hubiera una mejor organización u horarios en la misma; mientras que algunos socios de las cajas Chinde' Etanyo y Zongolica quisieran cambios en los requisitos (aval) o cambios en las características de los préstamos (tasa de interés). Finalmente, el líder de la localidad de Xibtla, atendida por Caja Zongolica, sugirió que la caja tenga una farmacia y/o un centro de salud para la atención de sus socios y que la institución haga trabajo comunitario.

Por otro lado, los socios mencionaron que los servicios de la caja son accesibles y que gracias al uso de estos servicios han podido distribuir mejor sus gastos, contar con la opción del seguro de vida, ahorrar en una institución segura y tener préstamos con bajo interés en caso de alguna emergencia o iniciativa productiva o comercial, evitando tener que ser rechazados por algún banco comercial.

El personal de las cajas sabe que es indispensable que la atención a los socios y potenciales socios sea con mucha amabilidad y respeto, considerando que una de las mejores estrategias para captar socios es a través de la recomendación de otros socios.

Todos los líderes de las comunidades que fueron entrevistados tienen una buena opinión acerca de las cajas, por los servicios que ofrecen y por la atención de su personal. En particular, los líderes indican que el interés de los préstamos que establecen las cajas es más bajo que el interés que normalmente ofrecen los prestamistas de las comunidades; asimismo, destacan los beneficios de tener servicios de ahorro y de seguro, y que las instituciones han crecido con el tiempo.

Todos los líderes de las localidades opinan que las estrategias que han utilizado las cajas para dar a conocer sus servicios entre la población indígena son buenas estrategias. Específicamente, destacan la disposición de las cajas para ayudar a las personas cuando tienen alguna emergencia, las facilidades de pago de los créditos, y el buen servicio en general. Además, mencionan que la población indígena confía en las instituciones.

Las acciones más efectivas llevadas a cabo por las instituciones financieras pueden agruparse en tres grandes temas: atención, operación y promoción de los servicios. Con respecto a la atención, ésta se da en lengua indígena lo cual es considerado por los socios como un buen factor para entender mejor las características de los servicios. Asimismo, todos los socios mencionaron que el personal de las instituciones financieras es muy amable al atenderlos.

Todas las cajas visitadas cuentan con personal que habla la lengua indígena de la región atendida. Este personal incluye principalmente a los promotores o ejecutivos financieros rurales; no obstante, el personal que atiende los principales departamentos de las sucursales también habla la lengua, y en algunos casos hasta los gerentes de las sucursales y/o de las cajas hablan la lengua indígena de la región.

Específicamente, de acuerdo con las entrevistas a los gerentes, todos los promotores o ejecutivos financieros rurales de las sucursales de Atlahuilco, Cuanacaxtlán, Xochistlahuaca y Cuetzalan pertenecientes a las cajas Zongolica, Chinde' Etanyo, Suljaa' y Tosepantomin, respectivamente, hablan la lengua indígena de las comunidades. Únicamente para el caso de la sucursal de Zongolica, el 50% de sus ejecutivos hablan náhuatl. Por otro lado, las cajas se han preocupado también por tener personal bilingüe en otros departamentos de las sucursales, como atención a clientes y crédito, principalmente. Asimismo, el gerente de Atlahuilco y de la Caja Suljaa' hablan náhuatl y amuzgo, respectivamente; mientras que todos los empleados de la Caja Tosepantomin hablan la lengua indígena de la región, incluida la gerente general.

Existen algunas acciones específicas en todas las instituciones visitadas relacionadas con la atención a personas indígenas, por ejemplo, todas las cajas dan atención en la lengua indígena de las localidades atendidas por la sucursal; los servicios se ofrecen a través de grupos atendidos en las comunidades y finalmente, la promoción se intensifica en las comunidades donde la mayor parte de la población es indígena.

Desde el punto de vista de los promotores, la mejor estrategia para atraer socios indígenas a la caja tiene que ver con la atención personalizada que se da al socio. Específicamente, para Suljaa' y Tosepantomin esto se logra haciendo reuniones grupales en las localidades de las personas y haciendo visitas domiciliarias donde se exponen los beneficios de los servicios, esta estrategia es exitosa porque las personas se sienten con más confianza para interactuar o hacer preguntas. Para Caja Zongolica, la mejor estrategia es llevando los servicios hasta las comunidades y atendiendo a los socios a través de grupos. Mientras que para Caja Chinde' Etanyo es muy importante que las personas sientan que los servicios están adaptados a sus necesidades.

Todos los promotores subrayaron la importancia de la calidad en la atención al socio, la cual está relacionada con la forma para ofrecer los servicios; explicar sus características y responder las dudas que pudieran surgir

en las reuniones o visitas a domicilio; con el proceso de formación de grupos y el ingreso de los socios a la institución; y con la atención continua del uso de los servicios por parte de los socios.

Con respecto a las acciones más efectivas relacionadas con la operación de los servicios financieros por parte de las instituciones se encuentran ofrecer tasas atractivas para los ahorradores y deudores, facilidades para hacer los pagos de los préstamos, seguridad para ahorrar, y ofrecer el acceso a los servicios en las comunidades de las personas.

Entre las metodologías más convenientes para los socios se encuentran la atención directamente en sus comunidades a través de grupos, esto se mencionó principalmente entre los socios de Caja Zongolica y Tosepantomin. Las razones principales por las que resulta conveniente la formación de grupos son porque los miembros del grupo pueden avalarse entre ellos y porque los socios no necesitan ir hasta la sucursal y gastar tiempo y dinero para hacerlo (menores costos de transacción).

Todas las cajas utilizan la metodología de grupos para acercar los servicios financieros a las personas indígenas. Existen grupos de ahorro y de crédito, así como grupos integrados únicamente por mujeres o grupos mixtos. Generalmente, los miembros de los grupos son quienes se organizan para formar el grupo; Caja Chinde' Etanyo y Caja Suljaa' trabajan con grupos integrados por personas con una actividad en común. La forma de regular los grupos en todas las cajas se hace a través de un comité integrado por un líder o presidente, un tesorero y un vocal o secretario, además del promotor o ejecutivo.

En cuatro de las seis cajas, la mayoría de los socios encuestados consideró que el factor principal para pedir un préstamo es la tasa de interés, la mayoría del total de socios que respondieron esto son principalmente de las cajas Zongolica y Suljaa'. El 32% de los entrevistados que consideran las facilidades de pago como el aspecto más importante al pedir un préstamo son de Zongolica y Chinde' Etanyo. En cambio, para el 60% de los socios de Mulmeyah, lo más importante no sólo es la tasa de interés, sino el plazo, las fechas de pago y la atención del personal de la caja.

Los montos promedio que los potenciales socios podrían ahorrar (menos de \$250) y pedirían prestado (menos de \$5,000) son inferiores a los montos promedio que los socios ahorrarían (menos de \$300) y pedirían prestado (promedio \$10,000), esto puede ser resultado de características distintas entre hogares con y sin acceso a servicios financieros formales, quizás en los primeros casos tengan mayores ingresos familiares o reciban dinero de programas públicos que les ayuden a demostrar mayores ingresos para pedir un préstamo o simplemente tengan mayores cantidades de dinero para poder ahorrar. Sin embargo, lo importante es que ambos grupos, socios y no socios, demandarían servicios financieros acordes a sus necesidades. Desde esta perspectiva, es importante mencionar que la razón principal para que los no socios no se hayan afiliado a alguna institución financiera es por falta de dinero para obtener la membresía o por no poder pagar el monto de la parte social en una sola emisión.

Con respecto a las acciones más efectivas relacionadas con la promoción de los servicios financieros entre la población indígena (socios y no socios) se encuentra que la principal forma es a través de los promotores o ejecutivos financieros rurales que van a las comunidades a ofrecer los servicios de la caja; en reuniones o visitas domiciliarias, siendo las primeras las más comunes; así como a través de la recomendación de otros socios. Igualmente, todas las cajas mencionaron que se han llevado a cabo campañas publicitarias adaptadas a las comunidades, por ejemplo, en Caja Chinde' Etanyo se mencionó el uso del perifoneo, radio y periódico; y en Suljaa', la realización de spots en lengua indígena para su transmisión en radiodifusoras de la localidad.

El acercamiento de los promotores o ejecutivos financieros rurales a las comunidades normalmente es primero a través del líder de la comunidad o a través de los jueces de paz de la comunidad. El objetivo es ofrecer los servicios financieros en reuniones ya establecidas en la comunidad para algún objetivo en particular. También los promotores o ejecutivos aprovechan otros puntos de encuentro de la población, por ejemplo, tanto la sucursal Zongolica como la Caja Tosepantomin mencionaron acudir a las pláticas del Programa Oportunidades para ofrecer los servicios de su respectiva caja.

De acuerdo con los gerentes, lo más importante para explicar a la población indígena la variedad y características de los diferentes servicios que ofrece la caja es la habilidad y el conocimiento del promotor o ejecutivo financiero rural para transmitir de forma verbal la información a la población en su propia lengua; y es a través de ellos que se acercan los servicios a la población indígena atendiéndola en sus comunidades y en su lengua.

Finalmente, de acuerdo con los gerentes de las sucursales visitadas de las cajas Zongolica y Chinde'Entayo, la principal estrategia para incrementar el número de socios ha sido organizando sorteos de regalos a través de los cuales se promocionan los servicios de ahorro y crédito de la caja. Asimismo, Caja Zongolica ha disminuido tanto la parte social, de \$500 a \$250, y la tasa de interés de algunos créditos de temporada, del 3 al 2% mensual. Por otro lado, el gerente de Caja Suljaa' menciona que la mejor estrategia es promoviendo los servicios de manera personalizada de acuerdo con la cultura y lengua de las personas. Mientras que para Tosepantomin la mejor estrategia ha sido que los promotores dediquen el 80% de su tiempo en campo y hablen la lengua indígena de la comunidad.

2. Características y Factores de Éxito del PATMIR

2.1. Antecedentes del Proyecto

Los hogares que habitan en zonas rurales de México generalmente están más expuestos a enfrentar choques que afectan sus ingresos, considerando las características de las fuentes de ingresos en estas zonas. Los choques que pueden afectar a los hogares rurales son choques sistémicos y/o idiosincráticos. Los primeros se definen por ser choques que se comparten entre todos los hogares de la localidad, como una sequía; mientras que los choques idiosincráticos no están relacionados entre hogares, como alguna enfermedad o muerte de un miembro del hogar.² Además, estos hogares algunas veces tienen que enfrentar gastos imprevistos, como el pago de un funeral. Por otro lado, las personas en zonas rurales no cuentan con instrumentos o mecanismos para hacer frente de manera eficiente a estas adversidades y prepararse para eventos inesperados.

Los hogares pueden anticipar y enfrentar los choques adversos recurriendo a servicios financieros informales o usando mecanismos no financieros para suavizar su consumo.³ De hecho, en zonas rurales de México, los hogares usan tanto servicios financieros informales, ofrecidos por familiares, amigos, prestamistas, cajas de ahorro y tandas; así como mecanismos no financieros como posesión de ganado, joyas y tierras. Sin embargo, estos instrumentos no siempre están disponibles o no se adecúan perfectamente a los requerimientos de los hogares bajo ciertas circunstancias.

En particular, los activos no financieros pueden ser tanto improductivos como riesgosos, y la posesión de estos activos puede causar ineficiencias en la asignación de recursos.⁴ Los instrumentos que los mercados informales ofrecen para la tenencia de reservas preventivas pueden no gozar de suficiente liquidez; las tasas de interés de préstamos informales pueden ser sustancialmente más altas que aquellas del sector financiero formal; los convenios de ahorros informales pueden generar bajos rendimientos, o inclusive peor, los

² Morduch, J. (1995). Income smoothing and consumption smoothing. *Journal of Economic Perspectives*, 9(3), 103-114; Gomez Soto, F. M. (2007). Deposit facilities and consumption smoothing: A dynamic stochastic model of precautionary wealth choices for a credit-constrained rural household. (Disertación doctoral, Univerdad Estatal de Ohio).

³ Conning, J. y C. Udry (2007). "Rural financial markets in developing countries." En R. Evenson, P. Pingali (eds.), *Handbook of Agricultural Economics*, Vol. 3 (pp. 2857-2908). Amsterdam: North Holland.

⁴ Meyer, R. L. y A. P. Alicbusan (1984). Farm-household heterogeneity and rural financial markets: Insights from Thailand. En D. W Adams, D. H. Graham, y J.D. Von Pischke (eds.), *Undermining rural development with cheap credit*. Boulder, CO: Westview Press, 22-35.

agentes informales pueden cobrar altas cuotas por los servicios de depósito no garantizando la seguridad de los mismos.

El acceso a servicios financieros formales, tanto préstamos como depósitos, puede mejorar el menú de instrumentos disponibles para los hogares rurales con el objetivo de manejar mejor el riesgo. En general, los servicios financieros son útiles para: (1) cubrir las restricciones inter-temporales presupuestarias que enfrentan los hogares rurales, y (2) para reducir los costos del manejo de riesgo. En particular, los servicios financieros formales permiten a los hogares depender en menor medida de estrategias costosas, como uso de mecanismos informales de ahorro y crédito, incrementando la protección y estabilizando su consumo en el tiempo. Sin embargo, el acceso a servicios financieros formales por parte de la población en zonas rurales de países en desarrollo, en este caso México, ha sido muy limitado.

Por lo tanto, la SAGARPA puso en marcha el PATMIR en 2001, con el fin de ofrecer asistencia técnica especializada a los intermediarios financieros que operaran o estuvieran dispuestos a operar en zonas rurales de México y que además cumplieran con los requisitos de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP). El objetivo del Proyecto ha sido ofrecer acceso a servicios financieros integrales, adaptados a la población rural en condiciones de marginación, basados en la captación de ahorro.⁵

2.2. Primera fase del PATMIR

La estrategia del Proyecto para la primera fase (2001-2007) estuvo basada en la (1) creación, (2) fortalecimiento, y (3) expansión de intermediarios financieros en zonas rurales, a través de la asistencia de tres empresas consultoras internacionales, altamente especializadas en el tema de finanzas cooperativas.

La población objetivo de esta fase compendió comunidades rurales con una población máxima de 10,000 habitantes, y que pertenecieran a municipios con niveles de marginación muy alto, alto o medio, de acuerdo con la definición de Conapo. Estas comunidades se localizaron en diez estados del centro y sur de México agrupados en siete regiones: (1) Chiapas, (2) Huasteca (zonas rurales marginadas en los estados de Hidalgo, San Luis Potosí y Veracruz), (3) Oaxaca, (4) Veracruz excluyendo la Huasteca, (5) Guerrero, (6) Michoacán (y áreas rurales marginadas próximas en el estado de México), y (7) Puebla (y áreas marginadas próximas en el estado de Tlaxcala).⁶

El PATMIR I operó a través de una estrategia integral a nivel regional en siete regiones seleccionadas por su nivel de marginalidad, escasez de servicios financieros y densidad poblacional, con el objetivo de lograr una mayor profundidad y ampliación de cobertura de los servicios financieros en el medio rural de manera profesional y sostenible. Esta estrategia integral contempló que cada proyecto regional fuera coordinado por una firma consultora, proporcionando asistencia técnica y capacitación para: (1) fortalecer instituciones financieras existentes con la finalidad de alcanzar su sostenibilidad financiera, administrativa y organizativa; (2) crear nuevas instituciones donde otras no existieran y donde fuera posible hacerlo de manera sostenible; y (3) expandir instituciones sólidas hacia zonas rurales marginadas.⁷

Las firmas consultoras participantes fueron seleccionadas a través de un riguroso proceso de licitación y evaluación que se abrió a la participación de diversas empresas nacionales e internacionales y tomó en cuenta aspectos técnicos y financieros para la adjudicación. Dicho procedimiento garantizó competitividad, así como la mejor calidad y precio en los servicios. Las firmas adjudicadas para los siete contratos regionales

⁵ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

⁶ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

⁷ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Anexo IV – Avance de actividades en la ejecución del PATMIR, octubre 2010

fueron: el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), y Desarrollo Internacional Desjardins (DID).⁸

La empresa consultora canadiense Desarrollo Internacional Désjardins de Canadá, *Développement International Désjardins* (DID), operó tres contratos con PATMIR. El primero abarcó los estados de Chiapas y Tabasco, el cual basó su estrategia en la creación de nuevas instituciones financieras rurales. El segundo fue para la región Huasteca (huastecas hidalguense, potosina y veracruzana), el cual consideró las estrategias de creación y fortalecimiento de instituciones que ofrecieran servicios financieros en zonas rurales. El tercer contrato fue para los estados de Puebla y Tlaxcala para el fortalecimiento de instituciones financieras que operaran en zonas rurales y para la expansión de las operaciones de otras instituciones hacia zonas rurales.

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Préstamo, *World Council of Credit Unions* (WOCCU), con sede en Estados Unidos, operó dos contratos. El primero fue el de Veracruz, el cual consideró tanto la estrategia de expansión como la de fortalecimiento; mientras que el segundo contrato fue de Michoacán, el cual basó su estrategia en la creación y consolidación de instituciones financieras.

Por su lado, la Confederación Alemana de Cooperativas, *Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband* (DGRV), implementó el contrato de Guerrero y de Oaxaca. En el primero se aplicaron las tres estrategias, y en el segundo, se crearon y consolidaron instituciones financieras que operaran en zonas rurales.

De esa manera, las tres empresas consultoras combinaron, de distintas maneras, estrategias alternativas para incrementar el alcance rural en distintas áreas del país. Estas diferentes combinaciones de estrategias y localidades crearon una oportunidad para explorar el éxito de cada institución financiera participante.⁹

La asistencia técnica que ofrecieron las firmas consultoras fue adaptada a las necesidades y al potencial de cada institución financiera participante, con el fin de promover la profundidad en zonas rurales y la masificación de los servicios financieros adaptados a la población objetivo.

Las empresas consultoras también ayudaron al establecimiento de conexiones entre las instituciones financieras seleccionadas y algunas entidades financieras, tales como banca de desarrollo de segundo piso y algunas organizaciones privadas y públicas que ofrecieran servicios financieros y no financieros a instituciones de primer piso. Con el objetivo de asegurar la sustentabilidad de las instituciones financieras, las empresas consultoras desarrollaron tecnologías innovadoras, eficientes y adecuadas, así como metodologías para la dirección, administración, operación y contabilidad de las instituciones. Asimismo, las empresas consultoras formaron capital humano en todos los niveles (gerencial, administrativo, operacional y promocional) para la oferta de servicios financieros por parte de las instituciones seleccionadas.¹⁰

Las empresas consultoras supervisaron la calidad del funcionamiento en todos los procesos, con el propósito de verificar que los resultados reportados por las instituciones correspondieran con los objetivos del Proyecto. Los consultores dieron asistencia técnica orientada a la implementación de los procesos que pudieran ser replicables en el futuro por las instituciones financieras en esta fase.¹¹ El proyecto ofreció subsidios a las instituciones aliadas, en su mayoría para el establecimiento de nuevas sucursales. Las empresas consultoras analizaron los costos de cada una de las instituciones financieras, con el fin de evitar apoyos excesivos en términos de subsidios, los cuales se caracterizaron por ser subsidios dirigidos, decrecientes y temporales.

⁸ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Anexo IV – Avance de actividades en la ejecución del PATMIR, octubre 2010

⁹ Paxton, J. (2006) Análisis del Proyecto Regional de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural (PATMIR). SAGARPA, México

¹⁰ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Términos de referencia para el consultor, 2007

¹¹ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Términos de referencia para el consultor, 2007

El Proyecto consideró desde su primera fase, el diseño de una estrategia social para promover y lograr la participación de los pueblos indígenas de las comunidades objetivo; no sólo por formar parte del mercado natural de las comunidades (al existir una proporción importante de población indígena del total de la población de las zonas rurales identificadas); sino también para cumplir con la salvaguarda de Pueblos Indígenas OD 4.20 del Banco Mundial que reconoce que la población indígena ha sido sujeta a diferentes tipos de exclusión social que han limitado sus oportunidades para participar en proyectos de desarrollo. Desde esta perspectiva, durante la aplicación del Proyecto se prepararon Planes de Desarrollo para los Pueblos Indígenas para cada región del Proyecto basados en un análisis social por región y en un proceso de consulta en las comunidades de las diferentes regiones.¹²

Los planes definieron y aplicaron acciones para promover la participación indígena. Las actividades de estos planes pueden agruparse en tres grandes temas: (1) una campaña de comunicación para dar a conocer el Proyecto a la población rural y fomentar su participación; (2) una estrategia de alcance para conectar comunidades pobres con instituciones financieras rurales; e (3) identificación y apoyo de los esfuerzos de ahorro en las comunidades.¹³

Los objetivos principales del análisis social y de las consultas incluyeron la identificación de los mecanismos que aseguraran que los pueblos indígenas pudieran beneficiarse del Proyecto, tomando en cuenta su demanda; la identificación de oportunidades y obstáculos para los segmentos de población más pobres y vulnerables en las zonas rurales marginadas del Proyecto; y tener una guía para los esfuerzos de los consultores que ofrecerían la asistencia técnica.¹⁴

El análisis social incluyó lo siguiente: (1) una visión regional del Proyecto señalando su importancia; (2) un análisis socioeconómico y cultural que incorporó datos demográficos básicos de población indígena, de condiciones de pobreza, de actividades productivas, y de organizaciones sociales; y (3) una caracterización etnográfica que comprendió un análisis de los principales pueblos indígenas en la región, sus organizaciones, tradiciones y perspectivas culturales.¹⁵

La consulta en las comunidades se llevó a cabo en cada región con grupos indígenas a través de un taller, para el cual se prepararon materiales y se identificaron algunas lecciones aprendidas de experiencias en estudios relacionados con estas regiones. Las consultas identificaron las perspectivas de los beneficiarios potenciales sobre ahorro, crédito y asistencia técnica; además de los mecanismos identificados para permitir su participación. Por otro lado, se les solicitó sus sugerencias sobre algunos materiales y mecanismos para focalizar a la población indígena con la finalidad de poderlos hacer más efectivos logrando su participación en el Proyecto.¹⁶

El Proyecto en su primera fase apoyó a 33 instituciones de ahorro y crédito, 21 existentes y 12 de nueva creación, con una red de 193 sucursales (153 fueron nuevas sucursales establecidas bajo el Proyecto) que atendió a más de 267,000 usuarios; de los cuales 194,000 fueron usuarios nuevos (sin previo acceso a servicios); que comprenden 53% de mujeres y 29% de población indígena. Cabe destacar que la meta total del Proyecto fue rebasada en un 24%. El siguiente cuadro resume las metas y logros por región.¹⁷

¹² Anexo 11 Modelo de Desarrollo Social. Documento de Evaluación del Proyecto

¹³ Anexo 11 Modelo de Desarrollo Social. Documento de Evaluación del Proyecto

¹⁴ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

¹⁵ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

¹⁶ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

¹⁷ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. PATMIR I, 2007

Metas y logros del PATMIR I por contrato regional		
Contrato	Meta	Logro
Chiapas	24,530	25,287
Huasteca	15,450	15,670
Veracruz	43,756	44,882
Guerrero	20,200	20,795
Oaxaca	21,673	25,324
Michoacán	29,965	38,791
Puebla	19,280	23,381
Total	174,854	194,130

2.3. Segunda fase del PATMIR

El Proyecto en su segunda fase no tuvo ningún cambio importante en términos de sus objetivos, diseño, acercamiento y aplicación de acuerdos. La naturaleza de la asistencia técnica se mantuvo igual para las actividades del Proyecto, y los beneficiarios continuaron siendo hogares pobres en zonas rurales marginadas e instituciones financieras que ofrecieran servicios en estas zonas. Al igual que en el PATMIR I, la salvaguarda aplicable del Banco Mundial fue la de Pueblos Indígenas (OP4.10).¹⁸

La segunda fase del Proyecto inició en enero de 2008. La nueva población objetivo incluía ahora a comunidades a lo largo de todo el país, con población máxima de 15,000 habitantes las cuales debían pertenecer, como en la primera fase, a municipios de marginación muy alta, alta y media de acuerdo con la clasificación de Conapo.

El objetivo de la segunda fase del PATMIR II fue lograr una mayor profundidad y ampliación de cobertura de los servicios financieros en el medio rural a nivel nacional. Para ello, se consideraron localidades de mayor tamaño, en comparación con la primera fase, considerando que la presencia de los servicios financieros en estas localidades era prácticamente nula o muy escasa, y que las instituciones financieras participantes pudieran diversificar mejor su riesgo atendiendo a diferentes tipos de clientes o mercados.¹⁹ La segunda fase se focalizó en la expansión de las instituciones financieras existentes hacia zonas rurales, dada una evaluación costo-beneficio de las tres estrategias implementadas durante la primera fase: creación, fortalecimiento y expansión. Entre las ventajas de la estrategia de expansión en la fase I del PATMIR se encontraron: que la expansión fue la estrategia menos costosa gracias a que aprovechó las economías de escala y alcance de las instituciones participantes, las cuales brindaron ventajas competitivas para las cajas en el mercado; asimismo, la expansión fue la estrategia que tuvo la mayor profundización de cobertura en términos de las características de la población objetivo del PATMIR. Lo anterior fue posible gracias a que se aprovechó la capacidad instalada de las instituciones, el conocimiento de sus mercados y los cuadros de personal ya formados que sirvieron para diseñar “trajes a la medida” para los intermediarios financieros. Finalmente, la operación y desembolso de los apoyos, así como la supervisión por parte de la Unidad Técnica Operativa, fueron aspectos mucho más eficientes bajo la estrategia de expansión.²⁰

La implementación de la asistencia técnica se ejerció a través de cuatro firmas consultoras con la finalidad de incorporar a 405,000 nuevos socios en las instituciones financieras de corte cooperativo durante los primeras tres años del Proyecto.²¹

Para ambas fases, el proyecto estableció tres años para la asistencia, con la condición de que las instituciones seleccionadas ofrecieran servicios financieros integrales, préstamos y facilidades de depósitos,

¹⁸ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

¹⁹ Zapata Álvarez, G. (2007). Enabling policies for the development of integrated financial services in Mexico's marginal rural areas: Lessons from the Rural Microfinance Technical Assistance Project (PATMIR). SAGARPA, México

²⁰ Términos de referencia para el consultor. Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural – Fase II

²¹ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

adaptados a los pobres rurales y que estas instituciones pudieran lograr viabilidad financiera y permanencia en el mercado, de acuerdo con los requerimientos de la LACP.²²

Los niveles de marginación usados para seleccionar a las comunidades objetivo del PATMIR estuvieron basados en el índice del Conapo del 2000 y 2005, respectivamente para cada fase. El Conapo calculó un índice de marginación para cada municipio mexicano basándose en indicadores socio-económicos que representan el nivel de privación económica y de aislamiento en cada municipio. El índice resume información sobre educación, acceso a servicios y bienes básicos, niveles de empleo, y características de la región.²³

Los análisis sociales y las consultas en comunidades llevadas a cabo durante la preparación de la primera fase del PATMIR, así como la operacionalización de los resultados de las evaluaciones a través de la incorporación formal en los planes de participación indígena de las medidas específicas elaboradas por los proveedores de servicios técnicos, cumplían con los requisitos y fueron consistentes con la salvaguarda del Banco Mundial OP4.10 aplicable en la segunda fase del Proyecto.²⁴

Para el PATMIR II, los planes de participación indígena fueron elaborados directamente por las firmas consultoras que encontraron en esta población un nicho especial de mercado. Estos planes incorporaron las mejores prácticas, probadas en la fase I, para asegurar que el Proyecto continuara beneficiando a la población indígena; asimismo, incluyeron estrategias adecuadas para las nuevas zonas con presencia indígena donde operaría el Proyecto. Las cuatro firmas consultoras asignaron un equipo exclusivo para llevar a cabo el análisis social requerido y preparar los PPI.²⁵

La estrategia indígena llevada a cabo por WOCCU se dividió en el ámbito interno y externo. En el ámbito interno, la estrategia propuesta fue la promoción de una cultura de servicio de calidad a los socios indígenas, para ello se llevaron a cabo reportes de presencia indígena. En el ámbito externo, la estrategia propuesta fue el mercadeo con orientación indígena y los servicios a los socios indígenas, las acciones de estas dos estrategias incluyeron la contratación de ejecutivos financieros rurales bilingües originarios de la región, el desarrollo de materiales publicitarios en lengua indígena y de campañas promocionales enfocadas al segmento indígena, así como la integración de comités grupales para la atención de esta población.²⁶

Las estrategias principales dirigidas a la población indígena en el caso de Sparkassen incluyeron la identificación de tres pueblos indígenas representativos de las regiones atendidas: mayas, huicholes y chatinos; la elaboración de un plan de actividades que priorizaba la atención de la población maya durante los primeros dos años del contrato, y la atención a la población huichol y chatina durante el tercer año; así como la evaluación de la aplicación del PPI y de sus resultados. Entre las acciones específicas llevadas a cabo por este consultor estuvieron la formación de grupos focales para estructurar servicios adaptados y proponer elementos que facilitaran el contacto con la población; el desarrollo de materiales en lengua indígena y materiales adaptados para personas analfabetas; el diseño y adaptación de servicios adecuados para esta población; así como el diseño y aplicación de un programa de educación financiera para sensibilizar a las comunidades sobre la importancia y correcta administración del ahorro, presupuesto familiar y crédito.²⁷

²² Zapata Álvarez, G. (2007). Enabling policies for the development of integrated financial services in Mexico's marginal rural areas: Lessons from the Rural Microfinance Technical Assistance Project (PATMIR). SAGARPA, México

²³ Consejo Nacional de Población, (2005). Metodología de estimación del índice de marginación. Anexo C

²⁴ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

²⁵ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

²⁶ Presentación "Diapositivas Adicionales WOCCU", preparadas para la visita del Banco Mundial, febrero 2010

²⁷ PPI de Sparkassen

La estrategia indígena de la DGRV estuvo basada en tres elementos. El primero consistió en la integración de todos los habitantes de las comunidades; el segundo fue la adaptación y ajuste de las campañas de promoción y publicidad, así como de los servicios financieros para que la población indígena tuviera acceso a estos servicios; y el tercero fue la participación y vínculo con programas estatales como el caso en el estado de Guerrero con la Secretaría de la Mujer.²⁸ Entre las acciones particulares se encontraron, investigaciones de mercado para identificar los perfiles de socios y los atributos principales que debían considerar los servicios financieros; spots auditivos y perifoneo en lengua indígena; adaptación de días y horarios de atención para facilitar y fomentar el acercamiento de esta población; y contratación de personal nativo bilingüe.²⁹

La estrategia indígena llevada a cabo por DID estuvo basada de acuerdo con el tamaño del mercado potencial de participación indígena. Entre las acciones efectuadas se encontraron el diseño de publicidad en lengua indígena con apoyo de material didáctico en diferentes lenguas indígenas, la realización eventos de promoción en comunidades indígenas, y la contratación de personal bilingüe (promotores).³⁰

El PATMIR II cerró con 121 cajas de ahorro y crédito ubicadas en 21 estados de la República Mexicana, las cuales operan 649 puntos de acceso que ofrecen servicios financieros a población rural marginada en 25 estados. El número de personas incorporadas bajo la segunda fase del Proyecto fue de 426,754, que viven en localidades de máximo 15,000 habitantes ubicadas en municipios de muy alta, alta y media marginación. De las 121 instituciones financieras que cerraron la fase II del Proyecto, 38 están autorizadas y 83 bajo el régimen de prórroga condicionada (9 tienen calificación A, 23, calificación B+, y 51, calificación B). Del total de socios afiliados bajo el Proyecto a diciembre de 2010, casi un 57% corresponde con mujeres y un 18%, con indígenas.

2.4. Factores de éxito del PATMIR

Los aspectos por los que el PATMIR se distingue son por ofrecer subsidios competitivos; por ser un Proyecto orientado a resultados, afiliación de nuevos socios en zonas rurales marginadas para darles acceso a servicios financieros formales; por tener un objetivo puntual y medible, los pagos se hacen en función de resultados verificables; por implementar la conformación de alianzas estratégicas con corresponsabilidad en la generación de resultados, entre prestadores de servicios de asistencia técnica altamente especializados e instituciones financieras que cumplan con los requisitos de participación; por tener un enfoque en el ahorro como base para la acumulación de activos de la población y como fuente principal de fondeo para las instituciones financieras; y por estar orientado a resolver las fallas del mercado financiero en zonas rurales estimulando la atención hacia estratos poblacionales que no serían atendidos por la banca comercial ni por instituciones financieras formales, o bien, que no serían atendidos con calidad y seguridad.³¹

El éxito del PATMIR dependió también de la asesoría y capacitación eficiente y oportuna por parte del consultor, y de la solidez de la alianza que estableció con las instituciones financieras participantes para alcanzar el objetivo del Proyecto.

El equipo del consultor estuvo integrado por personal altamente calificado para llevar a cabo las diferentes tareas que ayudarían a conseguir la meta establecida con calidad. Cada firma consultora se dio a la tarea de promover la apropiación de la estrategia PATMIR en cada una de las cajas participantes, y de conocer la situación de sus cajas aliadas en términos financieros, de mercado, de capacitación del personal, etc., para brindar la asistencia técnica y capacitación requerida.

²⁸ Presentación "Diapositivas Adicionales DGRV", preparadas para la visita del Banco Mundial, febrero 2010

²⁹ PPI de la DGRV

³⁰ PPI de DID

³¹ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

2.5. Estructuras organizacionales de SAGARPA Y BANSEFI

El PATMIR inició actividades en 2001 en la Subsecretaría de Desarrollo Rural de la SAGARPA. La Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural de la Subsecretaría fue la responsable del Proyecto de 2001 a 2009. En el 2009, debido a una reestructuración en los programas de la SAGARPA, el PATMIR fue asignado a la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios dentro de la Dirección General de Administración de Riesgos y Proyectos de Inversión.

En la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios se dirigió y dio seguimiento al Proyecto hasta el momento de su transferencia al BANSEFI, el 1 de noviembre de 2010. A partir de esta fecha, el PATMIR forma parte de la Dirección de Atención al Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo, dependiente de la Dirección General Adjunta de Banca Institucional.

El Proyecto operó a través de alianzas estratégicas entre firmas consultoras internacionales altamente especializadas en el tema de finanzas cooperativas, e instituciones financieras operando o dispuestas a operar en zonas rurales del país. Asimismo, la Unidad Técnica Operativa del PATMIR fue la encargada del control y supervisión del Proyecto en general, así como de la difusión de sus resultados.

Las firmas consultoras proporcionaron a cada intermediario financiero aliado: orientación, liderazgo, innovaciones metodológicas, asistencia técnica y capacitación de acuerdo con sus necesidades; con el objetivo final de facilitar el acceso de los habitantes de zonas rurales marginadas a servicios financieros formales, adaptados a la realidad local, a través de instituciones financieras sólidas y seguras. De esta manera, la tarea de las instituciones participantes consistió en proporcionar la estructura en la cual se anidaría el crecimiento de la nueva membresía/clientela, cumpliendo con un doble objetivo “social y empresarial”.³²

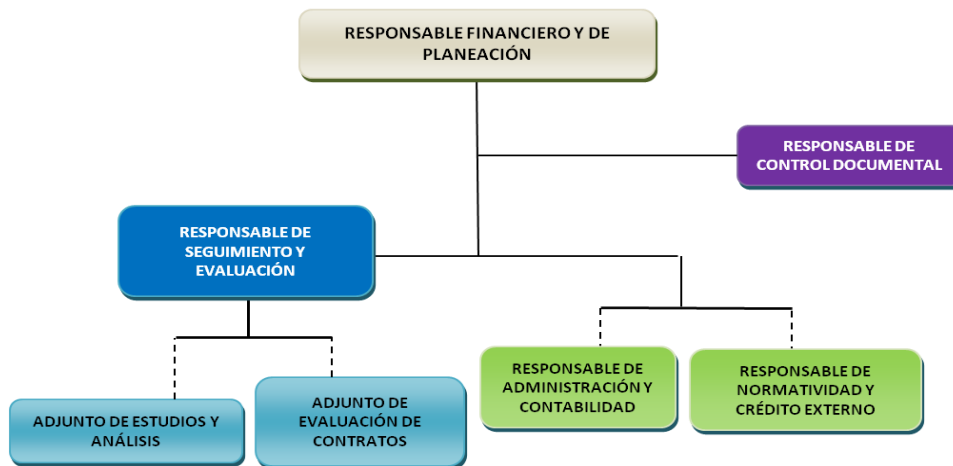
En la segunda fase, las actividades principales de las firmas consultoras fueron impulsar la penetración y masificación de los servicios de las instituciones financieras, ordenadamente y con calidad; garantizar la perdurabilidad en el tiempo de las estructuras de expansión (puntos de acceso); supervisar la calidad en el proceso de expansión; llevar a cabo la gestión técnica y administrativa del Proyecto; y capacitar al personal profesional de las instituciones financieras y otros agentes que intervinieran directamente en el proceso.³³

La estructura interna de la Unidad Técnica Operativa se compone de siete elementos: Responsable Financiero y de Planeación, Responsable de Seguimiento y Evaluación, Adjunto de Estudios y Análisis, Adjunto de Evaluación de Contratos, Responsable de Administración y Contabilidad, Responsable de Normatividad y Crédito Externo, y Responsable de Control Documental. El siguiente organigrama presenta la distribución de la Unidad Técnica Operativa del PATMIR.

³² Términos de referencia para el consultor. Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural – Fase II

³³ Términos de referencia para el consultor. Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural – Fase II

Figura 7
Organigrama interno del PATMIR



En la segunda fase del Proyecto, las firmas consultoras, a través de un contrato celebrado con la SAGARPA, se comprometieron a reportar los resultados cuantitativos y cualitativos del PATMIR a través de la entrega de informes semestrales y anuales, así como de indicadores por institución financiera y punto de acceso, de acuerdo con las metas específicas de inclusión de nuevos socios por alianza. Los resultados cuantitativos reportados incluyeron el número de socios afiliados, de los cuales el 100% debían vivir en áreas rurales y mínimo 30% debía corresponder con mujeres socias. Los resultados cualitativos reportados incluyeron un esquema formal de organización y funcionamiento de la alianza consultor-instituciones financieras; un sistema de gestión con nomenclatura y claves indexables a bases de datos INEGI-CONAPO; cuadros comparativos por punto de acceso de porcentajes de cobertura de la población en general, mujeres, indígenas y población económicamente activa, por municipio y estado; grupos espejo conformados y claramente identificados de acuerdo con su función al interior de las instituciones financieras y/o federaciones; un plan indígena que sintetizara iniciativas, metodologías y productos enfocados a la participación de la población indígena y recomendaciones para identificar, incorporar y mantener su participación en el tiempo; compendio ordenado y de fácil referencia que documente innovaciones, procesos, metodologías y productos; documentación de eventos de capacitación y acciones de acompañamiento técnico (materiales, número participantes, diplomas, certificados de capacidades, etc.); página web de resultados específicos del Proyecto montada y actualizada trimestralmente; e informes contractuales y convenidos.³⁴

El tema de inclusión indígena ha sido un tema de relevancia social para el PATMIR, ya que se refiere al impacto social en un grupo que tradicionalmente ha sido excluido del sector financiero y otras oportunidades de desarrollo.³⁵ La ubicación geográfica y las características socioeconómicas de la población objetivo del Proyecto favorecían la inclusión financiera de la población indígena. Es por eso que las firmas consultoras estaban comprometidas en la fase II del PATMIR a elaborar un plan indígena con el objetivo de asegurar que los pueblos indígenas participaran y recibieran los beneficios sociales y económicos del PATMIR de manera culturalmente apropiada, atendiendo a sus condiciones socioeconómicas, y antecedentes culturales, sociointer-generacionales y de género, como lo indica la Política Operativa OP 4.10 del Banco Mundial para los Pueblos Indígenas. Asimismo, los consultores estuvieron obligados a reportar la proporción

³⁴ Términos de referencia para el consultor. Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural – Fase II

³⁵ Términos de referencia para el consultor. Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural – Fase II

de la población indígena con respecto a la nueva población bancarizada bajo el Proyecto; así como a describir los casos más relevantes respecto a la participación indígena en los informes semestrales enviados a la Unidad Técnica Operativa, incluyendo las principales dificultades y aciertos del trabajo de inclusión financiera indígena de las instituciones participantes.

Las tareas de supervisión en la segunda fase del PATMIR, por parte de la Unidad Técnica Operativa, relacionadas con la población indígena incluyeron la revisión y aprobación de los PPI como parte de los entregables de cada firma consultora; los cuales describían las principales estrategias del consultor para promover y lograr la participación indígena en el sector financiero formal. Por otra parte, el área responsable del seguimiento y evaluación del Proyecto dentro de la Unidad Técnica Operativa recabó opiniones y comentarios vinculados con la atención a indígenas a través de entrevistas a socios, promotores y gerentes de las instituciones financieras, realizadas en las visitas de supervisión programadas. Asimismo, esta área dio seguimiento de manera trimestral a los principales indicadores del Proyecto por punto de acceso e institución financiera, entre los que se encontraba el número de socios indígenas y de mujeres afiliados en cada institución; y revisó los casos relevantes respecto a la participación indígena reportados en los informes semestrales de las firmas consultoras.

3. Estrategia de Focalización y Profundidad del PATMIR

3.1. Primera fase del PATMIR³⁶

El PATMIR en su primera fase operó a través de una estrategia integral a nivel regional en siete regiones del país seleccionadas de acuerdo con su nivel de marginalidad, escasez de servicios financieros y densidad poblacional para lograr una mayor profundidad y ampliación de cobertura de los servicios financieros en el medio rural de manera profesional y sostenible.

Esta estrategia contempló la coordinación de cada uno de los siete proyectos regionales a cargo de una firma consultora especializada en el tema de finanzas cooperativas la cual proporcionaría asistencia técnica y capacitación con los siguientes propósitos: (1) fortalecer instituciones financieras existentes con el objetivo de alcanzar su sostenibilidad financiera, administrativa y organizativa; (2) crear nuevas instituciones donde otras no existieran y donde fuera posible hacerlo de manera sostenible; y (3) expandir instituciones sólidas hacia zonas rurales marginadas.

Cada proyecto regional operó con base en metas establecidas, y con un enfoque en resultados. Las firmas consultoras ganadoras de la licitación para operar cada uno de los siete contratos regionales fueron:

- Desarrollo Internacional Désjardins de Canadá, *Développement International Désjardins* (DID), la cual operó los proyectos de Chiapas, Huasteca y Puebla.
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de Estados Unidos, *World Council of Credit Unions* (WOCCU), el cual operó los proyectos de Veracruz y Michoacán.
- Confederación Alemana de Cooperativas de Alemania, *Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband* (DGRV), la cual operó los proyectos de Guerrero y Oaxaca.

La estrategia no sólo comprendió asistencia técnica y capacitación por parte de las firmas consultoras sino también insumos para el equipamiento y la operación de las instituciones financieras.

Los siete proyectos regionales del PATMIR I abarcaron diez estados de la República³⁷ seleccionados por contar con áreas rurales marginadas con escasos o nulos servicios financieros. Cada proyecto tuvo un

³⁶ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Anexo IV – Avance de actividades en la ejecución del PATMIR, octubre 2010

enfoque y filosofía de trabajo propios debido a las idiosincrasias de cada firma y región. No obstante, todos se enfocaron en lograr el mismo fin a través de diversos modelos y metodologías adaptados al contexto local. Los contratos tuvieron una visión de mediano y largo plazos, dando a las firmas consultoras de tres a cinco años para poner en marcha y consolidar las iniciativas de asistencia técnica y capacitación con un claro enfoque a resultados.

Para todos los proyectos regionales del PATMIR I, el objetivo de asistencia a mujeres, originalmente establecido al 30%, fue rebasado (del total de socios afiliados bajo el Proyecto más del 50% fueron mujeres). Entre las estrategias específicas para mujeres se incluyeron los acuerdos con agencias y/o programas especializados en el trabajo con mujeres. En los estados de Chiapas, Oaxaca y Guerrero, instituciones gubernamentales que asisten a mujeres estuvieron involucradas en el Proyecto. Entre las acciones específicas llevadas a cabo, se encuentran el uso de pequeños regalos como incentivos para el ahorro; asimismo, se otorgaron créditos específicos para mujeres dirigidos a actividades productivas, actividades comerciales, para consumo y para expandir micronegocios. No sólo se trabajó con grupos integrados por mujeres, sino también con grupos mixtos, y en algunos casos con grupos integrados únicamente por hombres; todos operando exitosamente.³⁸

La estrategia social del PATMIR I funcionó adecuadamente. Algunas acciones llevadas a cabo para asegurar la participación de los pueblos indígenas y de los grupos vulnerables fueron las siguientes:³⁹

- Se utilizaron promotores bilingües que entendieran las prácticas y costumbres de los pueblos indígenas. Asimismo, se contrató personal bilingüe en la mayoría de las sucursales ubicadas en zonas indígenas.
- Se adaptaron servicios de acuerdo con las necesidades de estos grupos específicos.
- Se usaron estaciones de radio bilingües y materiales en lengua indígena como parte de los esfuerzos promocionales; además se organizaron festivales comunitarios y ferias como parte de la estrategia de concientización.
- Se contó con recursos para banca móvil y se diseñaron nuevas rutas para penetrar zonas aisladas y marginadas.
- Se establecieron alianzas con programas sociales, estatales y federales, en zonas rurales marginadas, como el Instituto Estatal de la Mujer en Chiapas; la SEDAFOFOP en Tabasco; el Programa Oportunidades en la Huasteca; la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, la SEDESOL y la Secretaría de la Mujer en Guerrero; así como el FOMMUR en Puebla.
- Se introdujeron seguros de vida con un enfoque especial para amas de casa.
- Se promovió el ahorro de mujeres a través de un esquema de incentivos.
- Se diseñaron planes estratégicos con cooperativas indígenas.
- Se desarrollaron alianzas estratégicas con organizaciones sociales y de productores para hacerlos efectivos en una nueva institución financiera con membresía indígena principalmente (Oaxaca).
- Se generaron materiales auditivos en lenguas indígenas, y se difundieron a través de grabaciones, radio bilingüe local y altavoces comunitarios.
- Se diseñaron herramientas de historial crediticio en lenguas indígenas (Michoacán).
- Se establecieron nuevos enfoques de ahorro y crédito (Veracruz y Michoacán).
- Se llevaron a cabo entrenamientos en productos de ahorro y crédito a través de personal bilingüe.

³⁷ Chiapas-Tabasco, región huasteca (potosina, hidalguense y veracruzana), Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Puebla-Tlaxcala

³⁸ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

³⁹ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

3.2. Segunda fase del PATMIR

La estrategia de focalización y profundidad de la segunda fase del PATMIR estuvo dirigida a la expansión de instituciones financieras existentes en zonas rurales marginadas. Las cuatro firmas consultoras participantes que brindaron asistencia técnica a las instituciones financieras fueron seleccionadas a través de un riguroso proceso de licitación y evaluación. Estas firmas fueron el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro (Sparkassen), la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), y Desarrollo Internacional Desjardins (DID). Cada una de las firmas diseñó e implementó una estrategia de participación general. A continuación se presentan las características principales de esta estrategia de cada una de las firmas consultoras, el orden de las firmas corresponde al tamaño de las metas de la segunda fase del Proyecto.

3.2.1. WOCCU⁴⁰

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, *World Council of Credit Unions* (WOCCU), implementó una estrategia de participación basada en la capacitación, el entrenamiento y la facilitación para la adopción del Modelo de Semilla Cooperativa (MSC) por parte de las instituciones financieras aliadas.⁴¹ Este modelo es un modelo de expansión y prestación de servicios financieros dirigidos al sector rural basado en la movilización del ahorro, y opera directamente en las comunidades a través de grupos atendidos por ejecutivos financieros rurales.

El MSC retoma la experiencia y lecciones aprendidas por WOCCU del Proyecto PATMIR I. Este modelo parte de reconocer las necesidades y capacidades de cada socio rural, por lo tanto, no incorpora uniformidad en las operaciones crediticias y procura la intermediación inmediata de los recursos financieros en un mismo grupo, colocando créditos a través de los recursos captados de los socios. El modelo se caracteriza principalmente por su fácil adaptación institucional, por su operación sencilla y controlada, y por el uso de tecnología móvil para ofrecer servicios en línea básicos en las comunidades; asimismo, favorece el crecimiento y rentabilidad de las instituciones.

Los componentes que integran el MSC son los siguientes:

- El financiero, que implica una adecuada administración del modelo, para cubrir el ciclo de intermediación (captación, colocación y recuperación), al tiempo que se satisfacen las necesidades financieras de capitalización, financiamiento, protección y mediación.
- El organizativo, que propone un esquema básico para estructurar y ordenar el funcionamiento de las diferentes áreas y agentes que intervienen en la prestación de los servicios financieros (la institución financiera, el ejecutivo financiero rural, el grupo semilla y el comité grupal).
- El operativo, constituido por la secuencia ordenada de cinco etapas: planeación y organización, venta de servicios, constitución de grupos semilla, operación de servicios y evaluación de resultados; que se combinan con actividades, procedimientos e instrumentos para la prestación y administración de servicios financieros en zonas rurales marginadas. Esta secuencia se concibe como un proceso ininterrumpido.⁴²

⁴⁰ Compendio de Innovaciones, Modelo de Semilla Cooperativa, WOCCU

⁴¹ Contrato de servicios de consultoría entre SAGARPA y WOCCU

⁴² Contrato de servicios de consultoría entre SAGARPA y WOCCU

Las cinco etapas operativas del MSC son las siguientes:⁴³

1. Planeación y organización de expansión. Es la etapa del análisis, toma de decisiones, división del trabajo y preparación del trabajo en campo. Incluye las actividades de selección de puntos de acceso, zonificación y ruteo, así como la programación de actividades.
2. Venta de servicios financieros. Es el proceso de persuasión de un socio o cliente para que compre el servicio. El ejecutivo financiero rural es el encargado y lo hace a través de la prospección con autoridades del gobierno local y con autoridades comunitarias, visitas domiciliarias y reuniones de demostración en las comunidades.
3. Constitución de grupos semilla. En esta etapa se formaliza la integración de cada grupo y se legitima su existencia y pertenencia a la institución financiera. Las actividades específicas en esta etapa incluyen la preparación, desarrollo y reporte de la reunión de demostración.
4. Operación de servicios. La prestación de servicios se hace a través de reuniones grupales y a través del servicio en la sucursal. La reunión grupal es la unidad básica de prestación de servicios porque favorece la eficiencia al concentrar operaciones. La operación de la reunión es controlada con la participación comunitaria a través de un comité grupal integrado por un líder, un tesorero y un vocal de vigilancia. La atención del grupo es periódica y está a cargo de un ejecutivo financiero rural asignado.
5. Evaluación de resultados. El MSC contempla dos elementos importantes como parte de esta etapa, que facilita además su correcta aplicación y administración: (1) el control de calidad, e (2) indicadores de eficiencia operativa como indicadores de rutas de operación, ruralidad, cobertura, equipo de trabajo de la sucursal, colocación, captación y morosidad en grupos semilla.

3.2.2. SPARKASSEN

La estrategia de participación general que siguió la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro, *Sparkassenstiftung für internationale Kooperation*, fue guiada por la identificación de los actores principales para lograr el contacto entre las instituciones financieras y la población a través de la oferta y la demanda de servicios financieros adecuados en zonas rurales marginadas del país.

Los dos ejes principales de la estrategia para la expansión de servicios financieros de Sparkassen fueron el eje *Ganar-Ganar* que se refiere a que el socio, la institución financiera y la comunidad ganen de la interacción en el mercado; así como el eje *Ofrecer más que finanzas* que plantea el desarrollo social de las personas y de su comunidad a través de medidas como educación financiera, capacitación para el desarrollo de micro y pequeñas empresas, y la identificación y aprovechamiento de cadenas productivas.⁴⁴

Los principales métodos para implementar la estrategia de participación se enfocaron en que las instituciones financieras ofrecieran servicios que correspondieran con la demanda; que el crecimiento de las instituciones fuera ordenado y con calidad; que se buscara la rentabilidad, solidez y permanencia de los servicios; que se promovieran los servicios financieros entre la población objetivo, especialmente el ahorro; y que se preparara y consolidara la estructura humana, operativa, financiera y tecnológica de las instituciones.⁴⁵

El trabajo del consultor inició con el establecimiento de las alianzas con los intermediarios financieros. Una vez hechas las alianzas, se identificó y mapeó el mercado de cada institución para poder llevar a cabo una consulta a la población objetivo.

⁴³ Información generada por el Proyecto WOCCU-PATMIR II

⁴⁴ Contrato de servicios de consultoría entre SAGARPA y Sparkassen

⁴⁵ Contrato de servicios de consultoría entre SAGARPA y Sparkassen

Como parte de la estrategia de participación en general, la inclusión de la población indígena al sector financiero formal fue de especial atención para Sparkassen. Este consultor ha reconocido que a través del PATMIR es posible acercar los servicios financieros a este sector de la población ayudando a atenuar los efectos de su marginación.

El éxito de Sparkassen para la inclusión indígena en el Proyecto se basa en la preparación de un plan para la población indígena que tomó en cuenta: el entorno económico de las comunidades; el nivel de apertura de los intermediarios hacia la propuesta de inclusión financiera; el nivel de concentración de la población indígena identificada en las regiones; la capacidad y compromiso de las cajas participantes y; la capacidad humana, técnica y logística del consultor; los cuales fueron factores de éxito del PPI.⁴⁶

Para la implementación del PPI se armó un marco referencial de información. Específicamente, se realizó una investigación en fuentes secundarias para identificar la concentración de la población indígena por género, tipo de marginación de municipio y tamaño de localidad; así como los pueblos indígenas ubicados en las zonas de influencia de la Alianza.

Como complemento del marco referencial de información, se llevó a cabo una investigación directa con los socios a través de la organización de grupos focales. El objetivo era identificar información cualitativa y cuantitativa para estructurar servicios adaptados a la población indígena y proponer elementos que facilitaran el contacto con esta población.⁴⁷

3.2.3. DGRV

La Confederación Alemana de Cooperativas, *Deutscher Genossenschafts-und Raiffeisenverband* (DGRV), dirigió sus esfuerzos hacia la expansión de instituciones financieras en zonas rurales marginadas en los estados de Guerrero, Oaxaca y Yucatán, implementando una plataforma de trabajo general para la atención de mercados rurales.

Parte fundamental de la plataforma de trabajo del consultor incluyó la Metodología para Intermediarios Financieros (MIF) que tiene como objetivo sistematizar las acciones y actividades de mercadeo de cada institución, independientemente del tipo y características del mercado. La MIF se ajustó en cada una de las instituciones financieras y se implementó a través del personal encargado del área de mercadeo en las cajas. En términos generales, esta metodología establece los diferentes procesos y herramientas para la definición, selección y penetración del mercado.

La MIF se compone de los siguientes elementos:⁴⁸

1. Diagnóstico institucional. Permite conocer la situación de la institución para definir actividades concretas para la expansión de los servicios a la población rural marginada.
2. Planeación de mercadeo y servicios. A partir del diagnóstico institucional, se establecen las estrategias de mercadeo y las actividades específicas por tipo de mercado.
3. Investigación de mercado. Se identifican las necesidades y opiniones del servicio en el mercado meta, así como la situación de la competencia. Estos elementos permiten establecer las acciones del plan de publicidad y promoción.
4. Plan de publicidad y promoción. Por medio de este plan se definen los medios de publicidad que se utilizarán y las acciones de promoción que se llevarán a cabo con el objetivo de afiliar a más socios y dar mayor valor a la imagen institucional.

⁴⁶ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

⁴⁷ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

⁴⁸ Informe final de la DGRV

5. Plan de relaciones públicas. Permite mejorar la imagen del intermediario financiero ante la opinión pública.
6. Asesoramiento y seguimiento a los planes. Consiste en un acompañamiento técnico con el intermediario financiero para que el MIF tenga permanencia y se siga desarrollando.

El otro elemento clave de la plataforma de trabajo del consultor fue el diseño y adaptación de servicios de las instituciones financieras considerando las características de su mercado.

La asistencia técnica de la DGRV para el caso de Guerrero y Oaxaca retomó el trabajo de la primera fase del Proyecto, con la finalidad de continuar fortaleciendo a las instituciones financieras aliadas en estos estados, dirigiendo los esfuerzos tanto del consultor como de las instituciones en la expansión de los servicios hacia comunidades rurales marginadas.

Uno de los retos de la DGRV en el inicio en la fase II del PATMIR, fue concientizar y convencer a las instituciones financieras aliadas de Yucatán de prestar mayor atención al mercado rural, y en especial al mercado con presencia indígena; los servicios ofrecidos por estas instituciones estaban diseñados para población en zonas urbanas. Por lo tanto, la estrategia del consultor en Yucatán tenía como primer objetivo hacer que las instituciones financieras reconocieran e identificaran el mercado potencial en zonas rurales marginadas. A lo largo del Proyecto se logró que estas instituciones atendieran y se posicionaran en este mercado.

3.2.4. DID

A partir de la experiencia del PATMIR I, DID propuso una estrategia general basada en los siguientes elementos:⁴⁹

- Oferta de servicios financieros adaptada a las necesidades de la población objetivo.
- Proximidad de los servicios al socio por medio de tecnologías adaptadas, innovadoras y accesibles.
- Educación y sensibilización con respecto al tema del ahorro, y oferta de servicios de acumulación (ahorro sistemático y ahorro a plazo).
- Acercamiento o convenio con programas gubernamentales de entrega de apoyos.
- Introducción de metodologías de grupo en las operaciones de las instituciones financieras.
- Introducción de servicios de remesas a través de una adhesión de las instituciones financieras a La Red de la Gente.
- Acercamiento y creación de alianzas con cooperativas agrícolas y otros grupos de interés, con el fin de sensibilizar a los productores rurales para la buena gestión de sus flujos financieros y pasivos.
- Creación de alianzas con compañías de seguro, que permitan a las instituciones financieras ofrecer servicios que respondan a las necesidades de seguridad financiera de las poblaciones que atienden.
- Orientación de las acciones de los directivos hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social de las instituciones.
- Mecanismos de remuneración adaptados al personal para un mejor desempeño.
- Creación de una sana competencia y de mecanismos de emulación entre las instituciones financieras apoyadas.

⁴⁹ Contrato de servicios de consultoría entre SAGARPA y DID

4. Efectividad del Modelo Social de la Fase II del PATMIR

Este capítulo analiza la efectividad del modelo social de la segunda fase del Proyecto a través de la revisión de la estrategia de acercamiento hacia la población indígena, los arreglos institucionales para llevarla a cabo, la aplicación del PPI en las instituciones financieras, y los principales resultados de esta estrategia. Este análisis se presenta para cada una de las firmas consultoras, y como en el capítulo anterior, el orden de las firmas corresponde al tamaño de las metas del PATMIR II.

4.1. WOCCU

4.1.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena⁵⁰

Al inicio del Proyecto, el consultor articuló diferentes estrategias para la inclusión financiera de la población indígena que habita en zonas rurales marginadas. Estas estrategias conformaron el PPI que facilitaría la integración de esta población al sector cooperativo de ahorro y crédito popular, considerando que es un sector que enfrenta mayores barreras para el acceso a servicios financieros formales.

WOCCU identificó al inicio del Proyecto en su fase II el universo de personas hablantes de una lengua indígena y las localidades donde habitan. De acuerdo con la cobertura de los 235 puntos de acceso que reportaron socios al Proyecto, este universo se integra de 1,323,256 personas que hablan una lengua indígena en 8,130 localidades menores a 15,000 habitantes en municipios de muy alta, alta y media marginación, y con una población económicamente activa de al menos 50 habitantes.

Para focalizar los esfuerzos y obtener mejores resultados de las actividades incluidas en el PPI, las sucursales participantes se clasificaron de acuerdo con su presencia indígena (mayor, media, mínima), con respecto al total de habitantes de las localidades del área de cobertura rural. El nivel mayor se fijó cuando la proporción de presencia indígena era superior al 50% del mercado potencial; el nivel medio se fijó cuando la proporción oscilaba entre 30% y 50% del mercado potencial; mientras que el nivel mínimo se fijó cuando la proporción era menor al 30%.

El PPI elaborado por el consultor ayudó a orientar la asistencia técnica para la expansión rural atendiendo de manera particular a la población indígena en los estados de Veracruz e Hidalgo por ser los estados con mayor presencia indígena como proporción del mercado potencial con respecto al resto de los estados atendidos por este consultor. Sin embargo, esto no significó que las estrategias únicamente se dirigieran a las sucursales en estos estados.

De los 235 puntos de acceso, 15 se clasificaron como puntos de acceso con presencia indígena mayor, principalmente en los estados de Veracruz, Hidalgo, Oaxaca y Michoacán; 8, con presencia indígena media, localizados en Veracruz, Oaxaca, Michoacán y San Luis Potosí; restando 212 con presencia indígena mínima. Los esfuerzos de inclusión indígena se enfocaron principalmente en las 23 sucursales en el primer y segundo nivel.

El PPI estableció tres estrategias principales. La primera estaba enfocada a fomentar en el personal de las entidades aliadas una cultura de servicio de calidad hacia los socios indígenas para favorecer su integración y permanencia. Las otras dos estrategias constituyeron los ejes de la oferta de servicios adecuados a los socios indígenas, por un lado la estrategia de mercadeo con orientación a este segmento de la población y por otro lado la estrategia de servicio a los socios indígenas en sus comunidades.

Es importante mencionar que WOCCU no tiene una estrategia particular enfocada a las mujeres, por tener un modelo incluyente para todas las personas que habitan en las zonas rurales atendidas. El MSC es un modelo flexible dependiendo de las características y tipo de mercado.

⁵⁰ Informe final de WOCCU

4.1.2. Arreglos institucionales

Para coordinar su estrategia indígena, WOCCU cuenta con la Gerencia de Innovación y Conocimiento, la cual tiene entre sus funciones la elaboración de los reportes de la participación indígena que WOCCU entrega periódicamente al contratante. Estos reportes fueron alimentados con información de cada una de las tres oficinas regionales ubicadas en las ciudades de Guadalajara, Puebla y Querétaro, que proporcionan la información para preparar dichos reportes. Los gerentes de proyecto de cada oficina regional son los responsables de comunicar al corporativo los avances y resultados relacionados con la participación indígena.

El equipo técnico de cada oficina regional está compuesto por especialistas en desarrollo institucional y técnicos financieros rurales, estos últimos son los responsables de dar seguimiento a la aplicación del PPI y de guiar el trabajo de los ejecutivos financieros rurales en la implementación del MSC.

Cada institución financiera contrató a personal de campo, ejecutivos financieros rurales, para la venta y prestación de servicios en las comunidades. El consultor sugirió que los ejecutivos provinieran de las mismas comunidades indígenas y hablaran la lengua.

Por su parte, la Unidad Técnica Operativa del PATMIR tuvo a su cargo la revisión y aprobación del PPI de WOCCU al inicio del Proyecto en su segunda fase. Además, los integrantes de la Unidad Técnica Operativa PATMIR realizaron visitas de supervisión a instituciones financieras participantes con presencia indígena con el objetivo de revisar la operación y avances del Proyecto, y tener contacto directo con personas indígenas para escuchar sus experiencias como socias. Los resultados de las visitas de supervisión eran enviados al consultor para retroalimentar su labor.

4.1.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras⁵¹

Diversas actividades enmarcadas en el PPI se llevaron a cabo principalmente tanto al interior de las instituciones aliadas como en las localidades con presencia indígena significativa. Las actividades se derivan de las estrategias señaladas anteriormente.

Sobre la estrategia de cultura de servicio, las acciones realizadas consistieron en la elaboración de reportes institucionales con información estadística del tamaño y distribución del mercado indígena; así como presentaciones con recomendaciones específicas para favorecer la cultura del servicio dirigidas al personal gerencial de las instituciones y al personal operativo de cada sucursal. En dichas presentaciones se enfatizó que la población indígena formaba parte del mercado natural de las instituciones financieras.

Las acciones principales de la estrategia de mercadeo incluyeron las siguientes:

- Planeación de la expansión de los servicios a las localidades rurales de cada sucursal.
- Establecimiento de acuerdos para facilitar el ingreso de los pobladores rurales indígenas, como procedimientos e instrumentos para alta de socios en campo y para la prestación de servicios a través de colectas móviles.
- Revisión de que la oferta de servicios sea adecuada.
- Emisión de recomendaciones para el reclutamiento de ejecutivos financieros rurales, logrando que en su totalidad provinieran de las zonas rurales a atender.
- Enlace con autoridades locales, organizaciones sociales y ejecutores de programas públicos que destinan recursos al sector para ofrecer los servicios; como los responsables locales del Programa Oportunidades, con los que se logró su autorización para aprovechar sus reuniones y presentar la oferta de servicios.

⁵¹ Informe final de WOCCU

- Emisión de recomendaciones para la producción y difusión de materiales publicitarios de audio en lengua indígena, como en Caja Zongolica y Sociedad Cooperativa San Andrés Coyutla.
- Diseño y ejecución de campañas promocionales enfocadas al segmento indígena.
- Identificación y contacto con líderes comunitarios indígenas.

Sobre la estrategia de servicio a socios indígenas, las actividades consistieron en dar recomendaciones para la contratación de personal bilingüe en la prestación de servicios en campo y para las áreas en las sucursales de atención a socios.

Sobre la implementación de las acciones, se hicieron adaptaciones e innovaciones a los servicios financieros existentes.⁵² Entre las adaptaciones para facilitar el acceso de personas en comunidades indígenas, se encuentran la autorización de los trámites de alta de socios en comunidad; el establecimiento de documentación supletoria de identidad y domicilio; así como la autorización de mecanismos de pago programados para cubrir la aportación social.

Las adaptaciones también estuvieron relacionadas con los servicios de captación y de colocación. En cuanto a los primeros, se otorgaron facultades a los ejecutivos financieros rurales para abrir cuentas y captar depósitos en comunidad; se ajustaron los montos mínimos de depósitos en cuentas corrientes, así como las tasas pasivas para hacerlas competitivas; se modificaron los medios físicos de registro para las operaciones en comunidades, como la libreta o la tarjeta de ahorro; además de que se vincularon los servicios a promociones que incentivarán el ahorro entre los socios.

En cuanto a las adaptaciones en los servicios de colocación, se otorgaron facultades a los ejecutivos financieros rurales para tramitar, verificar, analizar y dictaminar solicitudes de crédito; para autorizar y desembolsar créditos hasta un monto establecido; para verificar aplicación; para realizar la colecta de pagos; y para llevar a cabo acciones de cobranza administrativa. Asimismo, los servicios de colocación fueron ajustados en cuanto a la documentación en campo; los requisitos de apertura para los socios; las tasas activas fijas, competitivas y rentables; la documentación supletoria para comprobar ocupación e ingreso; así como las garantías viables de varios tipos: personal o fiduciaria, colateral en efectivo, prendaria, hipotecaria y de derechos de posesión.

Sobre las innovaciones a los servicios financieros se facilitó el acceso a través del pago programado para cubrir la aportación social, así como la creación del crédito semilla que consiste en un crédito individual para pre-socios que con un depósito mínimo pueden obtener un monto mayor para invertir en alguna actividad productiva, generando ingresos para pagar su certificado.

Las innovaciones también estuvieron relacionadas con la creación y administración del patrimonio a través de la implementación de tres servicios. El primero es el salario agrícola, que es un servicio de ahorro en el que se programan retiros en montos nivelados y fechas convenientes para el socio, a partir de un depósito inicial que realice con las ganancias estacionales por la venta de sus productos, aplicando una tasa pasiva atractiva. El segundo es el CrediSemilla Alianza, también llamado Cimiento Cooperativo, que funciona como un crédito individual, cíclico y creciente, no requiere reciprocidad inicial, considera pagos nivelados y opera en grupo, con fines preponderantemente productivos o para necesidades familiares. El último es el Crédito Inicial o PATMIR, que es de carácter individual, con una tasa fija atractiva, bajo montos y plazos preestablecidos, diseñado para otorgarse según la necesidad y la capacidad de pago del socio.

Finalmente, el servicio AgroEmpresa fue resultado de la innovación identificada para el crecimiento económico. Este servicio está dirigido a micro, pequeños y medianos empresarios agropecuarios para

⁵² Presentación "Diapositivas Adicionales WOCCU", preparadas para la visita del Banco Mundial, febrero 2010

financiar empresas rurales existentes o la creación de alguna nueva. Utiliza fondos propios de la institución financiera o de terceros y brinda asistencia técnica agropecuaria por medio de despachos externos.

Entre las problemáticas y retos que enfrentó el consultor en la aplicación del PPI fueron la alta rotación de personal, en particular de los ejecutivos financieros rurales; la falta de datos de identidad indígena en los sistemas operativos de las instituciones financieras; y que la adopción de algunas propuestas dependiera en ocasiones del cabildeo con las Federaciones.

4.1.4. Principales resultados ⁵³

De acuerdo con el informe final de WOCCU, la alianza logró la inclusión de 21, 443 socios que manifestaron hablar alguna lengua indígena al momento de su alta en la institución, cifra que representa alrededor del 12% del total de socios afiliados bajo el Proyecto. Asimismo, de los socios indígenas, el 44% son mujeres.

Del total de socios indígenas, el 54% habla náhuatl de los cuales el 84% radica en el estado de Veracruz. Se incorporaron también socios que hablan otras lenguas indígenas como amuzgo, ixcatéco, huichol, otomí, chontal, purépecha, huave, mame, mixe, mixteco, zapotecó, zoque, totonaca, huasteco, cora y popoloca.

Alrededor del 40% de los socios indígenas se concentran en cuatro puntos de acceso de Caja Zongolica (Zongolica, Astacinga, Tequila y Ventanilla Xoxocotla), y en la Matriz de Sociedad Cooperativa San Andrés Coyutla. Ambas instituciones ubicadas en el estado de Veracruz, que es la entidad con mayor participación indígena de la Alianza, 56%, seguida por Michoacán de Ocampo (20%) y Oaxaca (9%).

4.2. SPARKASSEN

4.2.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena

El modelo de participación e inclusión indígena de Saparkassen fue un modelo general que focalizó estrategias, acciones y resultados esperados para tres pueblos indígenas identificados en las zonas de operación del Proyecto: mayas, chatinos y huicholes.

Los objetivos específicos de la estrategia de acercamiento a la población indígena fueron:

- 1-. Adquirir información acerca de los competidores de las cajas aliadas y de los hábitos de consumo de la población objetivo.
- 2-. Determinar el número de consumidores que representaba la demanda de servicios que las instituciones financieras pensaban ofrecer.
- 3-. Identificar si realmente estos consumidores adquirirían los servicios de las instituciones.

La estrategia de acercamiento hacia la población indígena tuvo varias acciones siendo la más importante la contratación de promotores indígenas. Esta acción fue la primera en implementarse en las instituciones financieras debido al papel fundamental del promotor como imagen de la institución ante la población indígena y por ser el intermediario natural entre la institución y el socio. Se buscó que el promotor fuera de la región y que contara con capacidades, habilidades y aptitudes para poderse comunicar fácilmente tanto con la población indígena como con las autoridades locales. ⁵⁴

La metodología aplicada en la implementación del PPI fue la metodología AAIDA que significa: **A**ceptación por parte de las comunidades, **A**tención a la población para generar **I**nterés por los servicios financieros

⁵³ Informe final de WOCCU

⁵⁴ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

ofrecidos para inducir en los socios la **Decisión** de compra asegurando procesos que faciliten el **Acto** de compra.⁵⁵

Entre las herramientas de la estrategia para acercar los servicios financieros a las poblaciones indígenas destacó la educación financiera, que tenía el objetivo de sensibilizar a las personas sobre la importancia del ahorro, capacitarles sobre el manejo del presupuesto familiar y explicarles la correcta administración de sus créditos. Para lograrlo, se impartieron talleres en lengua indígena apoyados con material didáctico de fuerte contenido visual.⁵⁶

4.2.2. Arreglos institucionales

El PPI de Sparkassen fue elaborado por personal del mismo consultor a pesar de no contar con la experiencia de participación en la primera fase del PATMIR; sin embargo, el aprendizaje del consultor en su experiencia en el estado de Oaxaca trabajando con BANSEFI ayudó a la elaboración del PPI.

A nivel central, Sparkassen creó un área específica para la elaboración y ejecución del PPI dirigida por una antropóloga de formación. Esta área fue responsable de la implementación del PPI y de la asignación y distribución de los recursos asignados para atender a la población indígena.

Por el lado del contratante, la Unidad Técnica Operativa del Proyecto fue la encargada de revisar y aprobar la propuesta del PPI elaborada por el consultor. Asimismo, el sistema de monitoreo de la Unidad Técnica Operativa PATMIR permitió dar seguimiento al PPI a través de entrevistas a los gerentes de las instituciones, al personal de los puntos de acceso y a los beneficiarios del Proyecto.

Las instituciones financieras se encargaron de la contratación de personal que sería el responsable de implementar las acciones del PPI. Específicamente, contrataron a promotores originarios de las comunidades y que hablaran la lengua indígena del lugar. Asimismo, las instituciones dirigieron presupuesto para uso específico en la implementación del PPI.

4.2.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras

Los intermediarios financieros fueron el principal actor en la implementación del PPI. Por lo tanto, era importante que se comprometieran con el Proyecto y que incorporaran a su visión de largo plazo la inclusión de la población indígena. Específicamente, era necesario que los intermediarios respaldaran el acercamiento a las poblaciones negociando con los respectivos líderes de las comunidades, encabezando el proceso de promoción y convenciendo a la población objetivo de usar los servicios financieros.⁵⁷

La aplicación del PPI en las instituciones siguió una serie de etapas para lograr el objetivo de inclusión financiera indígena:

1. Incorporar a la visión estratégica de las instituciones financieras el tema de la atención indígena.
2. Plantear los objetivos necesarios para llevar los servicios a la población indígena.
3. Dar a conocer a las instituciones, las herramientas para lograr la inclusión: creación y adaptación de servicios, planeación de instalación de puntos de acceso en las comunidades con alta concentración indígena y producción de materiales de apoyo para promoción y capacitación en lengua indígena.
4. Definir el plan operativo de actividades para las instituciones financieras.
5. Evaluar el impacto del PPI a través de sus resultados.⁵⁸

⁵⁵ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

⁵⁶ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

⁵⁷ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

⁵⁸ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

La estrategia para la aceptación del PPI en las cajas consistió en su sensibilización con respecto a los siguientes puntos:

- La existencia de un mercado natural y potencial.
- El interés del PATMIR, como Proyecto pionero, en la inclusión de la población indígena a los servicios financieros formales.
- El desarrollo de la inclusión financiera respetando los valores comunitarios y la cosmovisión de las comunidades y procurando que el modelo propuesto sea de permanencia.
- Estrategia de inclusión mutua porque genera beneficios para el socio, la institución y la comunidad.⁵⁹

Las características generales de los tres pueblos indígenas incluidos en el PPI influyeron en la forma de aplicación del mismo. Por un lado, el pueblo maya al ser un pueblo indígena bien integrado a la estructura social prevaleciente facilitó la aplicación del PPI por parte de las instituciones financieras que atendían esta zona. Los chatinos se caracterizan por ser un grupo más disperso y por pertenecer a comunidades más cerradas, no obstante, los intermediarios financieros pudieron aplicar el PPI con este pueblo al acercarse con autoridades locales y con personas involucradas en la organización de las comunidades. Finalmente, con el grupo huichol se mantuvo una participación menos activa debido a su estructura de organización más cerrada y una menor integración a la cultura circundante.⁶⁰

Entre los principales ejemplos de desarrollo de servicios financieros por parte de Sparkassen se encuentran los siguientes: micro depósito a plazo fijo, plan de ahorro y ahorro solidario. El micro depósito fue creado para el segmento de menores ingresos por ser un servicio simple de entender, el cual permite captar montos muy pequeños de ahorro que reciben mayores tasas de interés cuando las personas son socias. El plan de ahorro es una alternativa para las personas que desean ahorrar de forma periódica y en pequeñas cantidades. Este servicio va acompañado de talleres de capacitación en educación financiera para concientizar al socio de la importancia de incrementar sus ahorros, los cuales le pueden permitir mejorar la calidad de vida de su familia. El ahorro solidario busca utilizar el “control social” para impulsar y/o fomentar el ahorro de los miembros del grupo solidario. Este servicio está diseñado para llegar a un segmento con un nivel de ingreso medio que permite el financiamiento de la entrega de cuotas de ahorro de forma periódica.⁶¹

Durante la implementación del PPI existieron algunas dificultades tanto por parte del consultor como de las instituciones financieras participantes. El mayor reto para el consultor fue enfrentar la falta de voluntad de algunas cajas para atender a la población indígena. Mientras que las principales dificultades enfrentadas por las instituciones financieras fueron la lejanía y la falta de infraestructura de las comunidades indígenas; así como la contratación del personal adecuado para la atención de la población indígena.⁶²

Las dificultades de los intermediarios financieros también estuvieron relacionadas con sus sistemas de información y con el presupuesto que debían designar para atender el tema indígena. Generalmente, los intermediarios más pequeños carecen de sistemas de información robustos lo cual les impidió poder utilizar tecnologías como *palm pilot* para dar el servicio directamente en las comunidades. Asimismo, algunos intermediarios no estaban dispuestos a enfrentar los costos necesarios para avanzar con las acciones del PPI.⁶³

⁵⁹ Presentación “Plan de Inclusión Indígena”, noviembre 2010

⁶⁰ Notas y comentarios de la reunión en Querétaro el 22 de noviembre de 2010

⁶¹ Presentación “Diapositivas Adicionales Sparkassen”, preparadas para la visita del Banco Mundial, febrero 2010

⁶² Presentación “Plan de Inclusión Indígena”, noviembre 2010

⁶³ Notas y comentarios de la reunión en Querétaro el 22 de noviembre de 2010

Finalmente, la contratación del personal local resultó difícil debido a que la gente más preparada en las comunidades prefiere buscar oportunidades fuera de su comunidad o en caso de permanecer en ella, consideran que el sueldo que pueden percibir en las instituciones financieras es bajo.

4.2.4. Principales resultados⁶⁴

A noviembre de 2010, los resultados presentados por Sparkassen indican que el 11% del total de socios afiliados hasta ese momento bajo el Proyecto son socios indígenas, de los cuales el 40% son mujeres y el 60%, hombres. Las cajas que han incorporado al mayor número de socios indígenas son Caja Solidaria Mulmeyah de Campeche, con alrededor del 30% del total de socios indígenas, y Caja Solidaria Bahía de Campeche con alrededor del 14%.

La mayoría de los socios indígenas afiliados por lengua materna son indígenas mayas, siguiéndole nahuas y zapotecos. No obstante, las cajas aliadas afiliaron también a indígenas chatinos, mazatecos, mixtecos, mixes, huastecos, chinantecos, tlapanecos, tzotsiles y huicholes. Por otro lado, la mayoría de socios afiliados por estado lo encabeza Oaxaca, con el 30% del total de socios indígenas reportados por el consultor, siguiéndole Campeche con el 20%, y Yucatán con el 18%.

La distribución del total de socios indígenas por tipo de servicio indica que el 54% del ahorro captado por socios indígenas proviene de mujeres y el restante 46%, de hombres. Asimismo, del total de crédito colocado entre la población indígena, el 58% proviene de mujeres y el 42%, de hombres.

4.3. DGRV

4.3.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena

Todas las instituciones financieras de la alianza con DGRV fueron desarrollando y/o mejorando durante el Proyecto su estrategia de acercamiento hacia la población indígena a través de la implementación de la plataforma de trabajo del consultor. La estrategia focalizó tanto a la población indígena como a las mujeres, quienes integran los grupos más vulnerables del país.

El PPI elaborado por la DGRV incluyó los lineamientos generales y la información necesaria de los pueblos indígenas de las zonas de atención, para poder asegurar su participación en el PATMIR y recibir los beneficios sociales y económicos del Proyecto, de manera culturalmente apropiada. Específicamente, el PPI incluyó cifras de la presencia indígena por estado, región y municipio así como información de las características generales de las regiones y de los pueblos indígenas presentes en cada una. El PPI presentó también información relacionada con las principales tradiciones, actividades, formas de organización en las comunidades, agentes económicos, y algunos datos sociodemográficos de la población indígena de las zonas de atención.

La manera de abordar la estrategia de acercamiento hacia la población indígena dependió de la experiencia del consultor durante la primera fase del Proyecto. Es decir, en la mayoría de las instituciones de Guerrero y Oaxaca ya existía una sensibilización respecto a la atención de personas indígenas. Mientras que en Yucatán se tuvo que empezar por convencer a las instituciones acerca de los beneficios del Proyecto y las oportunidades de crecimiento que podrían tener.⁶⁵

No obstante, la respuesta en Yucatán fue favorable. Específicamente, se logró reducir la aportación social para afiliarse de \$2,000 a \$400 pesos con la finalidad de facilitar el acceso de la población rural marginada a los servicios financieros básicos. Asimismo, se consiguió sensibilizar a los gerentes y, en general, a todo el personal de las instituciones acerca de la importancia de una campaña de mercadeo para poder llegar a este

⁶⁴ Presentación "Plan de Inclusión Indígena", noviembre 2010

⁶⁵ Informe final de la DGRV

estrato de la población. Finalmente, se contrataron promotores de origen maya que hablaran la lengua para lograr una relación estrecha con los socios indígenas y poder detectar necesidades específicas relacionadas con los servicios.⁶⁶

Las principales acciones en el estado de Oaxaca para el acercamiento a la población indígena incluyeron las siguientes:⁶⁷

- Contratación de personal de las mismas comunidades que hablaran la lengua indígena y que conociera el entorno, las costumbres y las prácticas de los diferentes pueblos indígenas de la región.
- Establecimiento de rutas de penetración a comunidades marginadas y aisladas.
- Vinculación con organizaciones sociales con fuerte arraigo indígena en su conformación.
- Respeto y fortalecimiento a las estructuras organizacionales y al sistema de cargos (“usos y costumbres”).
- Incorporación de los comités locales a las estructuras de las instituciones financieras.
- Realización de asambleas comunitarias y reuniones locales para incentivar y fortalecer la participación social.
- Elaboración de materiales “spots” (auditivos) en lengua indígena y utilización de los servicios de las radiodifusoras bilingües y los altavoces comunitarios.

Las principales acciones en el estado de Guerrero para el acercamiento a la población indígena incluyeron las siguientes:⁶⁸

- Contratación de personal de las mismas comunidades que hablaran la lengua indígena y que conociera el entorno, las costumbres y las prácticas de los diferentes pueblos indígenas de la región.
- Investigación de mercado para identificar los perfiles de socios y los principales atributos de los servicios.
- Campañas de publicidad que destaquen el perfil indígena de los socios para generar identidad con instituciones financieras.
- “Spots” (auditivos) y perifoneo en lengua indígena.
- Adaptación de días y horarios de atención para facilitar y fomentar el acercamiento de la población de las comunidades más alejadas.

La estrategia particular aplicada tanto para la atención de indígenas como para la de mujeres fue una estrategia diferente no sólo para cada intermediario financiero sino para cada sucursal e inclusive para cada comunidad atendida. En este sentido, la DGRV ayudó a las instituciones a armar un paquete de servicios totalmente ajustado a la demanda.

Por ejemplo, la población de la localidad de Cuanacaxtitlán, atendida por la sucursal del mismo nombre de Caja Chinde’ Etanyo, es una población que acostumbra ahorrar en promedio \$7,000 pesos por adulto para cubrir todos los gastos de su muerte. Por lo tanto, a esta población se le ofreció un servicio de ahorro a plazo fijo, con altos intereses y con un monto mínimo por debajo de los \$7,000 pesos, con el objetivo de ofrecer un servicio atractivo a las personas y al mismo tiempo accesible.

El diseño de servicios no es una tarea de un solo momento, a lo largo del tiempo, los servicios se pueden modificar o inclusive se pueden agregar nuevos servicios más especializados, con características particulares para cada institución y, específicamente para cada sucursal y localidad. De la experiencia con la localidad de

⁶⁶ Informe final de la DGRV

⁶⁷ Informe final de la DGRV

⁶⁸ Informe final de la DGRV

Cuanacaxtitlán, con el paso del tiempo, la DGRV y Caja Chinde' Etanyo introdujeron el seguro de vida y el seguro de gastos médicos mayores considerando las características de la población y sus necesidades.

Para que un servicio tuviera éxito, desde el punto de vista de la DGRV, era necesaria la apropiación del servicio por parte de la caja y de la misma localidad. Es por ello que el personal del consultor pasó la mayor parte de su tiempo en campo, definiendo junto con la institución desde el concepto del servicio hasta sus características. Esta actividad se realizó primero con el personal de las instituciones, y después con los mismos socios a través de la intermediación de autoridades comunitarias o de un representante de la caja que hablara la lengua indígena de la zona. Por ejemplo, para el seguro de vida se tuvo que explicar primero la definición de un seguro, y en particular la de un seguro de vida, así como la forma para reunir el dinero en caso de que un socio falleciera.

Un ejemplo de la estrategia a mujeres llevada a cabo por la DGRV fue la iniciada desde el PATMIR I en Guerrero. Esta estrategia consistió en la coordinación entre el consultor, las instituciones financieras aliadas y la Secretaría de la Mujer del estado de Guerrero, con el objetivo de formar pequeños fondos para la operación de créditos dirigidos exclusivamente a mujeres en zonas con alta presencia indígena. El monto de los fondos fue de \$250,000 pesos, dinero que ha dado alrededor de 5 vueltas, ofreciendo pequeños créditos a tasas de interés bajas y a mayores plazos, en comparación con el resto de los créditos. Dicha estrategia ha sido muy efectiva.

4.3.2. Arreglos institucionales

Los arreglos institucionales entre la DGRV y las cajas para ofrecer servicios financieros formales adaptados a la población indígena, partieron de una línea de mercadeo desarrollada a través de la MIF. Dicha línea se complementó con la adaptación de servicios, promociones y formas de atención de acuerdo con las características del mercado.

Todos los arreglos institucionales entre el consultor y las instituciones financieras se hicieron de manera acordada pero se fueron modificando con el paso del tiempo. La DGRV no impuso un paquete amplio de servicios a los intermediarios sino su manera de proceder fue adecuando el paquete dependiendo del crecimiento y el proceso de aprendizaje de la caja.

Por otro lado, la introducción de servicios en las comunidades indígenas requirió en algunos casos de una intermediación inicial a través de las autoridades comunitarias. Para ello se tomaron en cuenta las estructuras de la organización social de los pueblos indígenas, las cuales generalmente están basadas en criterios de prestigio y de jerarquía, e inclusive algunas cuentan con su propia estructura de poder a partir de posiciones o roles en la escala social.⁶⁹

La DGRV central contrató expertos para implementar la MIF en las instituciones financieras. Estos expertos cuentan con experiencia en asistencia y capacitación en el desarrollo de estrategias de mercadeo, así como en trabajo en zonas rurales con presencia indígena. Asimismo, la DGRV contrató a una persona especialista en diseño publicitario quien tenía a su contraparte en cada una de las instituciones financieras, dirigiendo el área de mercadeo que se creó como resultado del Proyecto.

Se sugirió que el responsable del área de mercadeo de cada una de las cajas de la Alianza hablara la lengua indígena del lugar porque no sólo es el operador de las estrategias de mercadeo que se desarrollaron entre la caja y el consultor, sino también es el responsable del trabajo de campo de los promotores quienes también hablan la lengua indígena.

El objetivo de la contratación de los especialistas fue principalmente diseñar e impulsar la campaña de mercadeo para cada intermediario financiero considerando las características de su población, así como sus

⁶⁹ PPI de la DGRV

costumbres y tradiciones. Por ejemplo, para Cooperativa Suljaa' se diseñaron espectaculares con la imagen de una mujer indígena de la región usando la vestimenta tradicional del lugar, con el objetivo de que la población se pudiera identificar con el anuncio.

La DGRV diseñó materiales didácticos para la capacitación del personal de las instituciones financieras en diferentes temas. El propósito era que el personal adquiriera el conocimiento y lo pudiera llevar a la práctica él mismo. La capacitación con estos materiales incluyó temas generales de cómo hacer un análisis de mercado, cómo convocar a la gente a una reunión en la comunidad o cómo dar una conferencia o plática a los socios. Todos los materiales proporcionados en la capacitación se ajustaron por el personal de las instituciones financieras antes de ponerlos en práctica.

4.3.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras

La aplicación y aceptación del PPI en las instituciones financieras no tuvo problemas, sin embargo, algunas personas indígenas no se reconocían como tales al momento de afiliarse. Específicamente, en algunas comunidades de Oaxaca, al preguntarles a los socios si se consideraban indígenas, muchos de ellos respondían que no, a pesar de que el promotor los escuchaba hablar en lengua indígena. Sin embargo, esto no limitó que el diseño de servicios para estas zonas considerara presencia indígena.

Como parte del éxito del PPI, la oferta y la demanda coincidieron en el mercado de servicios financieros en zonas rurales con presencia indígena. Por el lado de la oferta, las instituciones financieras acercaron servicios adaptados a las preferencias y necesidades de la población indígena. Por el lado de la demanda, las personas indígenas demandaron estos servicios porque cubrían sus necesidades.

Al término de la segunda fase, todas las instituciones aliadas con la DGRV entendieron la importancia de atender el mercado en zonas rurales marginadas, no sólo en términos de beneficio social sino también en términos de la rentabilidad de las propias instituciones. Las instituciones financieras se dieron cuenta que era posible encontrar rentabilidad al atender zonas con presencia indígena, respetando las costumbres y tradiciones de las personas en sus comunidades.

4.3.4. Principales resultados

Como resultado de la plataforma de trabajo de la DGRV, la membresía lograda en el PATMIR II es de 56,076 nuevos socios, de los cuales el 40% son socios indígenas y el 66% son mujeres. Los resultados desagregados por estado muestran que en Guerrero el 31% de los socios afiliados son indígenas y el 68% son mujeres; en el estado de Oaxaca, 16% del total de socios son indígenas y 59% son mujeres; y en Yucatán el 70% del total socios incorporados son personas indígenas y el 69% son mujeres.⁷⁰

Los intermediarios financieros aliados con la DGRV ofrecieron los servicios en 604 municipios y 3,363 localidades del país. Del total de localidades, el 81% posee grados de marginalidad muy alto y alto de acuerdo con la clasificación de Conapo, y el 80% tiene una población menor a 5,000 habitantes. Cabe mencionar que en estas localidades se concentra más del 70% de los beneficiarios del Proyecto lo cual muestra que la atención de los intermediarios se dirigió principalmente a la población más vulnerable.⁷¹

Entre los servicios más demandados de los socios indígenas están los servicios de ahorro como cuenta corriente, depósito a plazo fijo y ahorro infantil, siendo la cuenta corriente el servicio de ahorro más exitoso entre esta población. Los instrumentos exitosos de la DGRV durante la fase II del Proyecto fueron el diseño y adaptación de servicios para atender la demanda de mujeres e indígenas con información de las campañas de mercadeo dirigidas a la población objetivo.

⁷⁰ Informe final de la DGRV

⁷¹ Informe final de la DGRV

4.4. DID

4.4.1. Estrategia de acercamiento hacia población indígena⁷²

La estrategia de acercamiento hacia la población indígena se planteó en el PPI elaborado por DID al inicio del Proyecto. En dicho plan, el consultor incluyó algunas acciones dirigidas a la participación indígena que fueron implementadas con éxito por las instituciones participantes en la primera fase del PATMIR, considerando las nuevas regiones por atender en la segunda fase.

Entre las acciones principales llevadas a cabo por las instituciones financieras se encuentran la contratación de personal específico para la atención a población indígena, el acondicionamiento de sucursales, el contacto con líderes de las comunidades y la oferta de servicios adecuados.

El consultor estableció compromisos morales y legales con todas las instituciones financieras de la Alianza para atender a la población indígena. Como resultado de ello, se contrataron a promotores locales bilingües y se diseñaron materiales publicitarios en las distintas lenguas de la zona de influencia de la Alianza.

Por otro lado, las instituciones financieras acondicionaron sus sucursales para crear un ambiente apropiado para las personas indígenas, a través del diseño de carteles, lonas y anuncios traducidos en las lenguas más comunes.

Además, las cajas trabajaron directamente con los líderes de las comunidades a fin de lograr su involucramiento con la inclusión indígena como delegados regionales y como miembros de las distintas comisiones de trabajo.

Con respecto a la adaptación de servicios a la población indígena, la Alianza dirigió sus esfuerzos a fomentar la cultura del ahorro y a colocar créditos con montos evolutivos, en función de la capacidad de pago de las personas. Además, se apoyaron proyectos productivos lo cual pudo fortalecer el patrimonio de los habitantes de zonas rurales marginadas así como mejorar su nivel de vida.

Estas acciones buscaron que los integrantes de las instituciones financieras incrementaran la afiliación de socios rurales y revirtieran la tendencia de los intermediarios por atender mercados únicamente urbanos. Con la puesta en marcha del PATMIR II, las instituciones financieras dirigieron su atención al mercado indígena confirmando la rentabilidad del mismo.

4.4.2. Arreglos institucionales

Por parte de DID se elaboró el PPI que sería la guía para orientar los esfuerzos del consultor y de las instituciones financieras con el objetivo de acercar servicios financieros integrales a la población indígena. La implementación del PPI fue exitosa al haber contado con un equipo comprometido tanto en el consultor como en las cajas.

Por su parte, la Unidad Técnica Operativa del PATMIR revisó y aprobó el PPI, y realizó visitas de supervisión a las instituciones financieras participantes con presencia indígena, para revisar la operación y resultados del Proyecto y escuchar las experiencias y opiniones de esta población.

4.4.3. Aplicación del Plan para los Pueblos Indígenas en las instituciones financieras

Al prestar servicios financieros a la población rural indígena, las cajas aliadas con DID han seguido los siguientes principios y acciones:⁷³

- Respeto a la diversidad cultural de los pueblos indígenas.

⁷² PPI de DID

⁷³ PPI de DID

- Impulso a la igualdad de oportunidades para el desarrollo, con el fin de abatir la marginación y la pobreza en las comunidades indígenas, a través de pequeños proyectos productivos que respeten la biodiversidad.
- Establecimiento de relaciones institucionales para sumar capacidades y recursos, acercando los servicios financieros a las zonas rurales marginadas mediante promotores o la apertura de puntos de acceso.
- Formación de capital humano en las cajas para la atención a la población indígena.
- Coordinación con los tres niveles de Gobierno (federal, estatal y municipal), para coadyuvar los esfuerzos por el desarrollo rural integral, cuidando que las estrategias respeten la idiosincrasia de la población rural. Al tiempo que se fomentan las relaciones con jefes grupales y/o comisariados ejidales para conocer y analizar las necesidades grupales.
- Comunicación a través de pláticas de sensibilización para fomentar la cultura del ahorro, promoviendo los servicios en las diferentes lenguas indígenas.
- Promoción del ahorro mediante incentivos, es decir, cada vez que los socios ahorren, se les otorga un premio como sombrillas, bolsas, abanicos, cubetas, entre otros.
- Enfoque didáctico mediante rotafolios, para transmitir la información a la población.
- Respeto a las formas de organización bajo usos y costumbres.
- Facilidad de afiliación y acceso para poder ahorrar pequeñas cantidades.

Estas acciones se han instrumentado para reforzar la inclusión financiera de la población indígena y su permanencia en el tiempo; sin embargo, para las instituciones financieras en alianza con DID este proceso se ha dado de manera casi natural principalmente por la ubicación geográfica de sus puntos de acceso.

Entre los retos con resultados favorables durante la aplicación del PPI, se encuentra el ejemplo de la Caja Tosepantomin, la cual expandió sus servicios a mercados no explorados anteriormente. Esta caja se expandió a mercados con población mestiza y totonaca. El reto para la caja fue tener que salir de su zona de influencia habitual en la que comparte una identidad de muchos años con indígenas de lengua náhuatl. Al principio, los socios de la caja tenían desconfianza de la expansión porque no podían asegurar que los socios de las nuevas zonas se harían responsables de sus créditos, sin embargo, esta desconfianza fue disminuyendo con el tiempo hasta desaparecer, al darse cuenta de que los socios del nuevo mercado son socios comprometidos con sus préstamos.⁷⁴

4.4.4. Principales resultados⁷⁵

De acuerdo con la información presentada por el consultor en su informe final, el PPI elaborado con cada institución financiera se ha desarrollado satisfactoriamente, como lo demuestran los resultados obtenidos, en donde el porcentaje de participación indígena incorporado bajo el Proyecto corresponde al 40% del total de socios. Las actividades desarrolladas en cada caja para este segmento de población han demostrado que es un mercado próspero a desarrollar.

En las cinco instituciones que formaron parte de la Alianza se aseguraron que el personal hablara lengua indígena; que existiera publicidad en lenguas autóctonas; que se hiciera promoción en lengua local; que se adaptaran los servicios al medio rural; que se abrieran sucursales en regiones habitadas por pueblos indígenas; que se decoraran y arreglaran las sucursales para que la población indígena sintiera un ambiente apropiado a su cultura; que se concientizaran a las cajas de su responsabilidad social; que se diera un acercamiento con las autoridades ejidales; que se promoviera una cultura del ahorro; además de que se

⁷⁴ "Tosepantomin: El Dinero de Todos en Pos del Desarrollo", Boletín PATMIR No. 6

⁷⁵ Informe final de DID

financiaran actividades productivas de la población rural indígena. Al cierre del Proyecto sólo tres instituciones financieras de la Alianza estaban activas: Tosepantomin, Serfir y Serfinso.

La Sierra Nororiental de Puebla, territorio atendido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tosepantomin está habitado, mayoritariamente por población indígena, casi en un 90%.⁷⁶ Todo el personal de esta caja habla lengua indígena, incluidos los promotores, y atienden a comunidades con población náhuatl y totonaca.⁷⁷ De acuerdo con los resultados del Proyecto, el porcentaje estimado de población indígena atendido por esta caja es del 87%.

El trabajo de promoción es la fortaleza de Caja Tosepantomin: personal capacitado, comprometido y originario de la región. El personal fue un elemento esencial en la captación de nuevos socios para el Proyecto, además de las diferentes promociones y publicidad adecuadas a la población, y de los contactos realizados con líderes y autoridades. Esto fue importante para garantizar la confianza y la relación entre la población indígena y la institución.

La Caja Tosepantomin ha hecho un gran esfuerzo y ha mostrado un compromiso real para brindar servicios financieros adaptados a las necesidades de la población que atienden, ofreciendo tasas de interés atractivas, además de contribuir a mejorar su calidad de vida. De acuerdo con Álvaro Aguilar Ayón, Presidente del Consejo de Administración de la caja, “Tosepantomin es el brazo financiero de un movimiento cooperativista enfocado al desarrollo sostenible y sustentable de la región”.⁷⁸

Serfir es otra institución financiera aliada con DID, esta institución tiene la mayor representación en Chiapas, brindando servicios financieros a los pueblos indígenas tzeltal, tzotzil y chol.⁷⁹ El porcentaje estimado de población indígena que atiende esta caja es del 35%. Esta institución financiera aprovechó el apoyo del PATMIR II para abrir 8 puntos de acceso. Los aspectos primordiales que le ayudaron a cumplir su objetivo de poner al alcance de la población indígena una oferta de servicios financieros fueron la contratación de personal bilingüe, operativo y de campo; la ubicación y adecuación de sus sucursales; la creación de un ambiente agradable para los socios; la publicidad y la promoción acorde a la zona atendida; los servicios adecuados a los requerimientos de la población; así como la oferta del servicio “Serfir Móvil” el cual llega a las comunidades aisladas.⁸⁰

Por su parte, Serfinso tiene una cobertura de 24 puntos de acceso en 99 municipios, atendiendo a los pueblos indígenas náhuatl y tének en Hidalgo y San Luis Potosí, respectivamente.⁸¹ El porcentaje estimado de población indígena incorporada por esta institución es del 51%. Serfinso ha formado un equipo de más de 22 promotores y, a partir del PATMIR II, abrió dos puntos de acceso. Para promover la inclusión financiera de la población indígena, esta institución llevó a cabo promociones, contrató promotores y se aseguró de ofrecer, en lengua indígena, servicios adaptados a las necesidades de la población atendida.

4.5. Aspectos relevantes del análisis del modelo social del PATMIR II

Este capítulo muestra que si bien la atención del mercado indígena es rentable para los intermediarios financieros, también es cierto que es un mercado relativamente más costoso que otros mercados. Generalmente se incurren en mayores gastos al tener que ajustar servicios para esta población y tener que diseñar campañas de mercadeo eficaces entre la población indígena.

⁷⁶ “Tosepantomin: El Dinero de Todos en Pos del Desarrollo”, Boletín PATMIR No. 6

⁷⁷ PPI de DID

⁷⁸ “Tosepantomin: El Dinero de Todos en Pos del Desarrollo”, Boletín PATMIR No. 6

⁷⁹ PPI de DID

⁸⁰ Serfir Móvil ofrece la oportunidad de abrir cuentas y realizar transacciones en lugares aislados y alejados de la zona urbana. Una vez por semana Serfir Móvil visita estas localidades con el fin de dar servicios financieros (Informe final de DID)

⁸¹ PPI de DID

Entre los servicios desarrollados por las firmas consultoras destacan servicios de ahorro y crédito. Específicamente en el caso de WOCCU estos servicios son: (1) servicio de ahorro Salario Agrícola con el cual se programan retiros en montos nivelados y en fechas convenientes para el socio, a partir de un depósito inicial de las ganancias estacionales por la venta de sus productos, aplicando una tasa pasiva atractiva; (2) servicio CrediSemilla Alianza o Cimiento Cooperativo que funciona como un crédito individual, cíclico y creciente, no requiere reciprocidad inicial, considera pagos nivelados y opera en grupo, con fines preponderantemente productivos o para necesidades familiares; (3) Crédito Inicial o PATMIR, de carácter individual, con una tasa fija atractiva, bajos montos y plazos preestablecidos, diseñado para otorgarse según la necesidad y la capacidad de pago del socio; y (4) servicio AgroEmpresa dirigido a micro, pequeños y medianos empresarios agropecuarios para financiar empresas rurales existentes o la creación de alguna nueva.

En el caso de Sparkassen los servicios desarrollados durante el PATMIR II fueron: (1) servicio Micro Depósito que permite captar montos muy pequeños de ahorro ofreciendo atractivas tasas de interés; (2) Plan de Ahorro que es una alternativa para las personas que desean ahorrar de forma periódica y en pequeñas cantidades, este servicio va acompañado de talleres de capacitación en educación financiera; y (3) Ahorro Solidario que busca utilizar el “control social” para impulsar y/o fomentar el ahorro de los miembros del grupo solidario.

Por otro lado, desde el punto de vista de la DGRV, el diseño de servicios no es una tarea de un solo momento. Este consultor señala que a lo largo del tiempo los servicios se pueden modificar o inclusive se pueden agregar nuevos servicios más especializados, con características particulares para cada institución y, específicamente para cada sucursal y localidad. Sin embargo, el mismo consultor identifica a los servicios de ahorro como los servicios más demandados por los socios indígenas (cuenta corriente, depósito a plazo fijo y ahorro infantil), siendo la cuenta corriente el servicio más exitoso entre esta población.

El consultor DID por su parte, menciona haber adaptado servicios a la población indígena con el objetivo de fomentar una cultura del ahorro y colocar créditos con montos evolutivos, en función de la capacidad de pago de las personas; además de apoyar proyectos productivos que fortalezcan el patrimonio de los habitantes de zonas rurales marginadas. En el caso de la caja Serfir, DID ayudó a diseñar el servicio llamado Serfir Móvil el cual ofrece la oportunidad de abrir cuentas y realizar transacciones en lugares aislados y alejados de las zonas urbanas; a través de este servicio se visitan estas localidades una vez por semana con el fin de dar servicios financieros.

Entre las acciones más importantes de la estrategia indígena a partir de las propuestas de los consultores se encuentran las siguientes.

En el caso de WOCCU las principales acciones realizadas consistieron en:

- Elaboración de reportes institucionales con información estadística del tamaño y distribución del mercado indígena para una planeación de la expansión de los servicios a las localidades rurales de cada sucursal.
- Adaptaciones para facilitar el acceso de personas indígenas, en los procedimientos e instrumentos para alta de socios en campo y en los mecanismos para la prestación de servicios en las comunidades.
- Recomendaciones para la contratación de personal bilingüe en la prestación de servicios en campo y para las áreas en las sucursales de atención a socios.
- Identificación y enlace con autoridades locales, organizaciones sociales y ejecutores de programas públicos que destinan recursos al sector para ofrecer los servicios, como los responsables locales del

Programa Oportunidades, con los que se logró su autorización para aprovechar sus reuniones y presentar la oferta de servicios de los intermediarios financieros.

- Recomendaciones para la producción y difusión de materiales publicitarios de audio en lengua indígena, como en Caja Zongolica y Sociedad Cooperativa San Andrés Coyutla.
- Diseño y ejecución de campañas promocionales enfocadas al segmento indígena.

En el caso de Sparkassen las acciones principales fueron:

- Contratación de promotores indígenas, debido a su papel como imagen de la institución ante la población indígena y por ser el intermediario natural entre la institución y el socio. Se buscó que el promotor fuera de la región y que contara con capacidades, habilidades y aptitudes para poderse comunicar fácilmente tanto con la población indígena como con las autoridades locales.
- Planeación de instalación de puntos de acceso en las comunidades con alta concentración indígena.
- Creación y adaptación de servicios.
- Producción de materiales de apoyo para promoción y capacitación en lengua indígena.
- Enlace con autoridades locales y personas involucradas en la organización de las comunidades.

Entre las herramientas de la estrategia para acercar los servicios financieros a las poblaciones indígenas destacó la educación financiera, a través de la impartición de talleres en lengua indígena apoyados con material didáctico de fuerte contenido visual, con el objetivo de sensibilizar a las personas sobre la importancia del ahorro, capacitarles sobre el manejo del presupuesto familiar y explicarles la correcta administración de sus créditos.

En el caso de la DGRV, las acciones principales incluyeron las siguientes:

- Identificación de presencia indígena por estado, región y municipio, así como de las características generales de las regiones y de los pueblos indígenas presentes en cada una.
- Establecimiento de rutas de penetración a comunidades marginadas y aisladas.
- Investigación de mercado para identificar los perfiles de socios y los principales atributos de los servicios.
- Reducción de la aportación social para afiliarse como socio con la finalidad de facilitar el acceso de la población rural marginada a los servicios financieros básicos (Yucatán).
- Contratación de personal de las mismas comunidades, que hablaran la lengua indígena y que conociera el entorno, las costumbres y las prácticas de los diferentes pueblos indígenas de la región.
- Vinculación con organizaciones sociales con fuerte arraigo indígena en su conformación.
- Realización de asambleas comunitarias y reuniones locales para incentivar y fortalecer la participación social.
- Elaboración de materiales “spots” (auditivos) en lengua indígena y utilización de los servicios de las radiodifusoras bilingües y los altavoces comunitarios.
- Adaptación de días y horarios de atención para facilitar y fomentar el acercamiento de la población de las comunidades más alejadas.

En el caso de DID, las acciones principales se enumeran a continuación:

- Contratación de personal específico para la atención a población indígena (promotores locales bilingües).
- Acondicionamiento de sucursales para crear un ambiente apropiado para las personas indígenas, a través del diseño de carteles, lonas y anuncios traducidos en las lenguas más comunes.
- Contacto con líderes de las comunidades a fin de lograr su involucramiento con la inclusión indígena.
- Diseño de materiales publicitarios en las distintas lenguas de la zona de influencia de la Alianza.

- Coordinación con los tres niveles de Gobierno (federal, estatal y municipal), para coadyuvar los esfuerzos por el desarrollo rural integral, cuidando que las estrategias respeten la idiosincrasia de la población rural.
- Promoción del ahorro mediante incentivos, es decir, cada vez que los socios ahorren, se les otorga un premio como sombrillas, bolsas, abanicos, cubetas, entre otros.
- Facilidad de afiliación y acceso para poder ahorrar pequeñas cantidades.

5. Principales Resultados del PATMIR

5.1. Mecanismos de monitoreo y supervisión de la Unidad Técnica Operativa⁸²

El PATMIR ha mantenido su objetivo primordial de dar acceso a servicios financieros a la población rural marginada en las fases I y II. Un cambio importante entre ambas fases lo constituye la naturaleza de los contratos. En la primera fase, los contratos o proyectos se basaron en la prestación de servicios de consultoría y el tiempo trabajado. En cambio, en la fase II se dio énfasis en la entrega de productos, específicamente, nuevos socios que cumplieran con ciertos estándares bien definidos. Otro cambio importante fue el modificar la cobertura de regional a nacional y aumentar el límite poblacional de las comunidades a ser incluidas de 10,000 a 15,000 habitantes.

Dado el enfoque de masificación del PATMIR II al adquirir una cobertura nacional, el sistema de control aplicado tuvo como principio la “delegación”, es decir, que las propias firmas consultoras estuvieron a cargo de aplicar los sistemas de control de calidad y de entregar en tiempo y forma lo solicitado por el contratante. La Unidad Técnica Operativa del PATMIR II se dio a la tarea de verificar el cumplimiento de las metas con calidad, focalizadas a la incorporación de nuevos socios que cumplieran con los estándares solicitados por el Proyecto.

El diseño del sistema de control desde un inicio definió los elementos y objetivos, y estableció las fuentes de información, los aspectos a verificar, los productos a obtener y las acciones a seguir. El control de calidad, técnico y administrativo, ejercido por la Unidad Técnica Operativa consistió en revisar los procesos de control y los resultados de cada uno de los proyectos.

El sistema incorpora elementos que inciden en la operación de cada uno de los proyectos, destacando al respecto los siguientes (Tabla 40).

⁸² Sistema Integral de Control de Desempeño del PATMIR

Tabla 40

Principales elementos del Sistema de Control de la Unidad Técnica Operativa del PATMIR II

ELEMENTOS	OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN	ASPECTOS A VERIFICAR
Control de Procesos (Dictamen Técnico)	Verificar el cumplimiento del proceso comprometido por el consultor en su Propuesta Técnica	<ul style="list-style-type: none"> a) Informes semestral y anual de las Alianzas b) Visitas de supervisión c) Base de datos d) Reuniones de evaluación con firma consultora e) Control de contabilización de socios 	<ul style="list-style-type: none"> a) Avances cuantitativos vs programa b) Avance en tareas cualitativas de los Términos de Referencia c) Instrumentación en terreno de los aspectos específicos de la propuesta técnica
Sistema Estadístico de Seguimiento y Control	Disponer de un registro del estado y evolución de las principales variables cuantitativas de cada proyecto, a efecto de dar seguimiento y contar con información fidedigna para la toma de decisiones	Informe Cuantitativo Trimestral de las Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> a) <i>Chek list</i> de variables y formas de presentación (bases de datos, tablas, campos) b) Congruencia con informes anteriores
Programa de Supervisión	Verificar <i>in situ</i> , los avances y resultados de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> a) Unidades técnicas del proyecto b) instituciones financieras participantes c) Expedientes y visitas a nuevos socios d) Cédulas de visita 	<ul style="list-style-type: none"> a) Cédula Técnica de visita a Unidad Técnica b) Cédula Técnica de visita a institución financiera c) Cédula Técnica de revisión expedientes de socio d) Cédula Administrativa de visita a Unidad Técnica e) Cédula Administrativa de visita a institución financiera
Programa de Verificación de Estándares	Verificar muestralmente los estándares contractuales de puntos de acceso y socios, a través de un agente externo e imparcial	<ul style="list-style-type: none"> a) Control de contabilización de socios por proyecto b) Sistemas operativos de las instituciones financieras c) Expedientes de socios nuevos d) Listado de puntos de acceso e) Bases de datos INEGI y listados de localidades del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> a) Estándares especificados por el contratante para puntos de acceso b) Estándares solicitados por el contratante para socios c) Términos de Referencia
Reuniones Anuales de Balance con Líderes de Alianza	Verificar avances, resultados y procesos de manera directa, y con posibilidad de profundizar en los puntos de interés, acordando en su caso, aspectos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> a) Exposición de líderes de Alianza b) Materiales mostrados y entregados en la reunión 	<ul style="list-style-type: none"> a) Avances cuantitativos frente programa b) Avance en tareas cualitativas de los términos de referencia c) Avance en tareas cualitativas de los términos de referencia
Control de Contabilización de Socios	Asegurar que los avances en metas de socios reportados por las Alianzas, tengan niveles aceptables de certeza	<ul style="list-style-type: none"> a) Listado de socios b) Sistema de validación aritmética y estadística 	<ul style="list-style-type: none"> a) Verificación aritmética de metas b) Validación aritmética de especificaciones contractuales de socios c) Existencia de mecanismos de control de los consultores d) Mecanismo de neteo final de socios
Control Administrativo de Contratos	Propiciar que los contratos se desempeñen con orden administrativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Informes semestrales b) Visitas de campo a Unidad Técnica e instituciones financieras 	Existencia de controles
Auditorías	Revisión de procesos y aspectos administrativos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> a) Estados financieros del Proyecto b) Informes de los diferentes contratos 	<ul style="list-style-type: none"> a) Informes de los diferentes contratos b) Cuentas
Fuente: Unidad Técnica Operativa			

Para la revisión del trabajo y desempeño de los consultores, así como de los intermediarios financieros que apoyan, la Unidad Técnica Operativa utilizó como guía el “Manual de Seguimiento y Evaluación” el cual incluye tres procesos: (1) control de gestión; (2) generación de estudios; y (3) preparación de reportes y difusión. El primero comprende todas las acciones concernientes al seguimiento y consecución de las metas contractuales de las alianzas, incluyendo las funciones de seguimiento, control, evaluación y supervisión. El proceso de estudios comprende todas las actividades relacionadas a la documentación de las lecciones generadas por el Proyecto, así como las funciones de estudios y análisis. Mientras que el proceso de reporte y difusión requiere la preparación de informes y documentos de difusión por parte de la Unidad Técnica Operativa.⁸³

Para tales fines el personal de la Unidad Técnica Operativa realizó visitas de campo periódicas de acuerdo con un programa general de visitas; asimismo generó y alimentó una base de datos de estadísticas clave e indicadores financieros trimestrales por cada institución financiera. Estos reportes se prepararon con base en los informes de las firmas consultoras; en estadísticas trimestrales sobre los avances; y en informes semestrales de avance cualitativo. El análisis de estos reportes en la Unidad Técnica Operativa permitió el seguimiento al desarrollo y avance de los proyectos de manera sistemática.⁸⁴

A lo largo del PATMIR II (2007-2010), el personal de la Unidad Técnica Operativa efectuó visitas de supervisión a más de 70 puntos de acceso de 30 instituciones financieras de las cuatro firmas consultoras, y revisó alrededor de 650 expedientes de socios. En las revisiones, se cotejó la información reportada por los consultores contra los expedientes físicos de los socios y la información en los sistemas de las mismas instituciones. Específicamente, se revisó que el expediente de algunos socios, elegidos aleatoriamente, incluyera la documentación requerida (solicitud de ingreso, identificación oficial, comprobante de domicilio); asimismo, se cotejó el historial de ahorro de estos socios en los sistemas de la caja.⁸⁵

Además, en las visitas de supervisión la Unidad Técnica Operativa llevó a cabo entrevistas a los gerentes generales de las instituciones financieras; a los gerentes de los puntos de acceso; así como a los socios en sus domicilios.⁸⁶ Las entrevistas y las revisiones permitieron a la Unidad Técnica Operativa cotejar la información reportada por los consultores y conocer el impacto del Proyecto, con el objetivo de tomar acciones concretas para mejorar los procedimientos. Como resultado de cada visita, la Unidad Técnica Operativa informaba a los consultores de los hallazgos para que se realizaran los ajustes, en caso de ser necesarios, para una mejor operación.⁸⁷

El diseño del Proyecto consideró la verificación de los estándares de calidad del Proyecto a través de la intervención de un agente externo e imparcial. En febrero de 2010,⁸⁸ se contrató a la firma Ipsos –Bimsa para verificar en campo la calidad de la información de socios reportada por alianza y las condiciones de los puntos de acceso. Los estándares verificados fueron:

I. Verificación documental de socios; II. Verificación de la parte social pagada de los socios; III. Verificación de los saldos de ahorro; IV. Verificación del reconocimiento de la membresía; V. Verificación de sistematización y automatización de operaciones; VI. Verificación de la oferta de servicios; VII. Verificación de regularidad de operaciones de los puntos de acceso.⁸⁹

⁸³ Manual de Seguimiento y Evaluación del PATMIR, 2010

⁸⁴ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

⁸⁵ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

⁸⁶ En la última etapa de la fase II se realizaron entrevistas piloto a promotores y a no socios, y se realizaron reuniones con grupos

⁸⁷ “El PATMIR en la Voz de los Socios”, Boletín PATMIR No. 6

⁸⁸ Manual de Seguimiento y Evaluación del PATMIR, 2010

⁸⁹ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

Para llevar a cabo la revisión de estándares de calidad, los aspectos metodológicos contemplaron las siguientes especificaciones:⁹⁰

- Selección de la muestra. El muestreo de instituciones financieras, puntos de acceso y socios fue estratificado y polietápico aleatorio.
- Tamaño de la muestra. Proporcional al tamaño de la alianza.
- Ponderación. La muestra estuvo autoponderada debido al muestreo utilizado.
- Márgenes de error: +/- 2.67% para WOCCU; 3.7% para Sparkassen; +/- 5.09% para DGRV y DID.
- Nivel de confianza: 95%.

La verificación de Ipsos-Bimsa fue realizada en dos levantamientos. Para el primer levantamiento, el universo muestral constó de 142 instituciones financieras y 643 puntos de acceso, que participaban en el Proyecto al momento de la revisión. Se seleccionaron 69 instituciones financieras y 141 puntos de acceso, proporcionales al tamaño de alianza de cada consultor. En cuanto a la revisión de los estándares de los socios PATMIR, se seleccionaron aleatoriamente 20 expedientes en cada punto de acceso. La revisión en campo se realizó del 18 de mayo al 22 de junio de 2010.⁹¹

La Tabla 41 resume los resultados del primer levantamiento para cada Alianza del Proyecto.

Tabla 41
Resultados del primer levantamiento por firma consultora

Estándar evaluado	I - Ruralidad Socios	II - Parte Social Pagada	III - Saldos Ahorro	IV - Reconocimiento Membresía y Operaciones	V - Sistematización y Automatización Sucursales	VI - Oferta Productos	VII - Regularidad Operación Sucursales	% cumplimiento GLOBAL
Alianza	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO
DID (18 PAs; 360 socios)	100%	98.33%	92.00%	99.84%	94.44%	100%	77.77%	94.63%
DGRV (22 PAs; 440 socios)	93.75%	94.88%	88.40%	97.85%	97.72%	100%	95.45%	95.44%
SPARKASSEN (35 PAs; 700 socios)	94.40%	95.71%	89.85%	96.67%	95.71%	100%	100%	96.05%
WOCCU (66 PAs; 1300 socios)	97.73%	98.61%	97.46%	98.62%	99.23%	100%	100%	98.81%
TOTAL (141 PAs; 2,800 socios)	96.47%	96.88%	91.93%	98.25%	96.78%	100%	93.31%	96.23%

Fuente: Informe del PATMIR, agosto de 2010

Los resultados certifican que el cumplimiento de estándares de calidad del PATMIR es superior al 90% en las cuatro alianzas,⁹² obteniendo una calificación global promedio de 96.23%.⁹³ En el cuarto trimestre del 2010, se realizó un segundo levantamiento para revisar el estado final de los estándares en esta fase,⁹⁴ sin embargo, al momento de escribir este documento, los resultados del segundo levantamiento no estaban disponibles.

En cuanto a las tareas de difusión, el PATMIR cuenta con un boletín electrónico del Proyecto que tiene como objetivo compartir con el público diversas ideas y pensamientos sobre temas relevantes a la inclusión

⁹⁰ “La Firma Independiente Ipsos-Bimsa Presentó los Resultados de Control de Calidad del PATMIR II en Niveles Superiores al 94%”, Boletín PATMIR, No. 7

⁹¹ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

⁹² Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

⁹³ “La Firma Independiente Ipsos-Bimsa Presentó los Resultados de Control de Calidad del PATMIR II en Niveles Superiores al 94%”, Boletín PATMIR, No. 7

⁹⁴ “La Firma Independiente Ipsos-Bimsa Presentó los Resultados de Control de Calidad del PATMIR II en Niveles Superiores al 94%”, Boletín PATMIR, No. 7

financiera en México, además de presentar información sobre los avances y aprendizajes del PATMIR y otros temas de interés.⁹⁵ En el boletín, se han dado a conocer los niveles de cumplimiento alcanzados en el primer levantamiento de verificación de los estándares de calidad del Proyecto;⁹⁶ así como el tema de la importancia de la fiscalización del Proyecto para los ejercicios fiscales 2008 y 2009, el cual concluye que los dictámenes emitidos por el Órgano Interno de Control de la SAGARPA fueron favorables.⁹⁷

El boletín es distribuido entre más de 500 contactos pertenecientes a instituciones financieras populares, firmas consultoras, funcionarios del gobierno federal y estatal, federaciones, así como agencias, consultorías y académicos interesados en el desarrollo de las microfinanzas rurales del sector de ahorro y crédito popular en México.⁹⁸

A lo largo de dos años, se han publicado siete números del boletín bajo los títulos: “La Relevancia de la Educación Financiera”; “El Ahorro como Herramienta para el Desarrollo”; “El PATMIR en Voz de sus Actores: Aprendizajes, Desafíos y Perspectivas”; “Inclusión Financiera: Un Reto Compartido. Conceptos, Aprendizajes y Nuevos Enfoques”; “Sumando Esfuerzos para una Inclusión Financiera Universal en México”; “Una Mirada al PATMIR a través de sus Protagonistas”; “Más Allá del PATMIR: Experiencias y Logros de la Construcción de un Sistema Financiero Incluyente en México”.⁹⁹

5.2. Primera fase del PATMIR¹⁰⁰

El PATMIR I apoyó, al cierre de los proyectos regionales, a 33 instituciones financieras que incluyeron a 193 sucursales que atendieron a más de 267,000 usuarios, de los cuales 194,130 fueron usuarios nuevos, es decir, sin previo acceso a servicios.

Cabe destacar que la meta original total de 174,854 usuarios del Proyecto fue rebasada en un 24%. De los 194,130 nuevos usuarios, el proyecto de Chiapas atendió a 25,287 nuevos usuarios; el de Huasteca, 15,670; el de Veracruz, 44,882; el de Guerrero, 20,795; el de Oaxaca, 25,324; el de Michoacán, 38,791; y el de Puebla, 23,381 usuarios sin previo acceso a servicios financieros formales. La proporción de población indígena incorporada en nuevas sucursales fue de 29%.

Metas y logros del PATMIR I por contrato regional		
Contrato	Meta	Logro
Chiapas	24,530	25,287
Huasteca	15,450	15,670
Veracruz	43,756	44,882
Guerrero	20,200	20,795
Oaxaca	21,673	25,324
Michoacán	29,965	38,791
Puebla	19,280	23,381
Total	174,854	194,130

5.3. Segunda fase del PATMIR

5.3.1. Principales resultados de indígenas y mujeres por alianza

De acuerdo con los resultados reportados por cada una de las alianzas-contratos en septiembre de 2010 (Tabla 42), las instituciones financieras con mayor membresía indígena son instituciones en alianza con Sparkassen y DGRV. Específicamente, Caja Solidaria Kondoy, Caja Solidaria Xamanká y Fondos de

⁹⁵ “La Relevancia de la Educación Financiera”, Boletín PATMIR, No. 1

⁹⁶ “La Firma Independiente Ipsos-Bimsa Presentó los Resultados de Control de Calidad del PATMIR II en Niveles Superiores al 94%”, Boletín PATMIR, No. 7

⁹⁷ “El PATMIR y la Importancia de la Fiscalización”, Boletín PATMIR, No. 7

⁹⁸ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

⁹⁹ Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

¹⁰⁰ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Anexo IV – Avance de actividades en la ejecución del PATMIR, octubre 2010

Cooperación Zihualtme Kimpantiya Tekitice en alianza con Sparkassen; así como Cajín y Cristo Rey en alianza con la DGRV, son instituciones con más del 95% de membresía indígena.

Por otra parte, el 87% de la membresía de Caja Tosepantomin es indígena, institución que formó parte de la alianza con DID; mientras que el 80% del total de socios de Caja Zongolica son personas indígenas, institución aliada con WOCCU.

En términos de proporción de mujeres socias, las instituciones financieras con mayor proporción son Caja Solidaria Mulmeyah aliada con Sparkassen con un 79%; Caja La Natividad y Caja La Sagrada Familia aliadas con DGRV con un 69 y 68%, respectivamente; y Caja Tosepantomin aliada con DID con un 67%.

De las instituciones con mayor membresía de indígenas y mujeres de las alianzas con las firmas Sparkassen y DGRV, la mayoría de las cajas tienen un monto promedio de crédito mayor al monto promedio de ahorro, excepto Caja Solidaria Xamanká y Caja La Sagrada Familia.

Por otra parte, el monto promedio de ahorro y de crédito es casi el mismo en el caso de Caja Zongolica; mientras que el monto promedio de ahorro es más del doble al monto promedio de crédito en el caso de Caja Tosepantomin.

Tabla 42
Instituciones financieras con más del 50% de socios indígenas por consultor, PATMIR II

Consultor	IF	Socios totales	Usuarios	Socios indígenas	% socios indígenas	Mujeres socias	% mujeres socias	Ahorro promedio	Crédito promedio
WOCCU	Caja Zongolica	11,853	1,893	9,452	80%	6,081	51%	\$ 1,811.70	\$ 1,868.61
	Caja Solidaria Santa Catarina Ticua	690	26	488	71%	366	53%	\$ 10,821.65	\$ 8,549.26
	Sociedad Cooperativa San Andrés Coyutla	4,208	1,408	2,311	55%	2,655	63%	\$ 3,751.13	\$ 2,224.33
	Caja Solidaria Kondoy	494	53	492	100%	308	62%	\$ 1,591.16	\$ 4,467.20
SPARKASSEN	Caja Solidaria Xamanká	729	240	723	99%	302	41%	\$ 216.25	\$ 139.32
	Fondos de Cooperación Zihualtme Kimpantiya Tekitice	971	161	926	95%	535	55%	\$ 69.92	\$ 1,693.85
	Caja Solidaria El Porvenir	28	13	26	93%	13	46%	\$ 555.13	\$ 3,073.17
	Caja Solidaria Mulmeyah	3,173	65	2,587	82%	2,513	79%	\$ 165.08	\$ 4,277.57
	Caja Solidaria San Dionisio Ocoatepec	967	22	729	75%	591	61%	\$ 4,070.97	\$ 10,694.44
	Caja Solidaria Cosoltepec	91	22	53	58%	31	34%	\$ 959.47	\$ 3,804.51
	Caja Solidaria Bahía de la Buena Pelea	2,715	495	1,376	51%	1,152	42%	\$ 2,813.65	\$ 758.97
	Cajín	1,704	256	1,901	97%	1,128	66%	\$ 2,414.06	\$ 2,538.17
DGRV(1)	Caja Cristo Rey	10,349	1,547	11,477	96%	6,305	61%	\$ 1,772.57	\$ 2,667.20
	Caja La Sagrada Familia	4,298	1,507	4,333	75%	2,903	68%	\$ 2,848.14	\$ 2,301.37
	Caja La Natividad	2,208	839	1,930	63%	1,519	69%	\$ 1,469.31	\$ 2,045.39
	Chinde'tanyo	2,220	895	1,740	56%	1,292	58%	\$ 2,291.19	\$ 2,323.22
DID	Caja Tosepantomin	7,802	3,146	6,798	87%	5,191	67%	\$ 5,358.67	\$ 2,403.86
	Serfinso	4,143	1,606	2,480	60%	1,687	41%	\$ 1,193.10	\$ 294.04

(1)El cálculo de % de mujeres considera el total de socios. El cálculo de % de indígenas considera la población indígena de socios y usuarios.

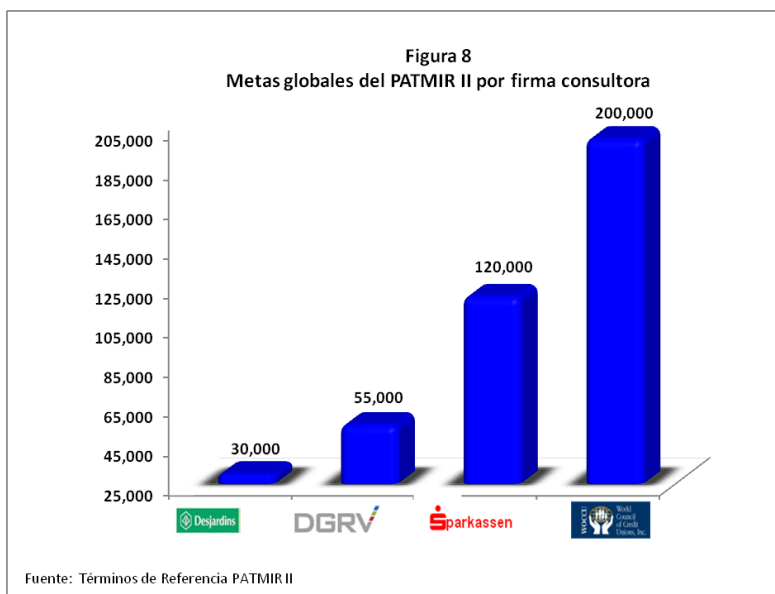
Fuente: Unidad Técnica Operativa, septiembre 2010

5.3.2. Metas, avances y cobertura del PATMIR II

Como ya se mencionó, el PATMIR II opera a través de alianzas-contratos entre cuatro firmas consultoras especializadas (WOCCU, Sparkassen, DGRV, DID) y un conjunto amplio de instituciones financieras de corte cooperativo.

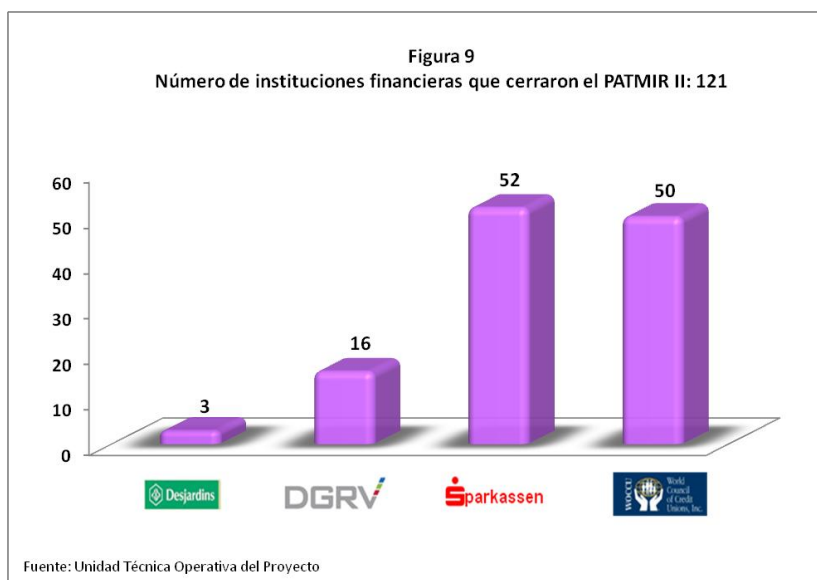
Cada una de las alianzas-contratos tuvo una meta específica a cumplir en los 3 años de duración del Proyecto (2008-2010). El contrato más grande era el de WOCCU con una meta de inclusión financiera de 200,000

personas; seguido por Sparkassen con 120,000; la DGRV con 55,000 y DID con 30,000. La Figura 8 muestra las metas globales por firma consultora.

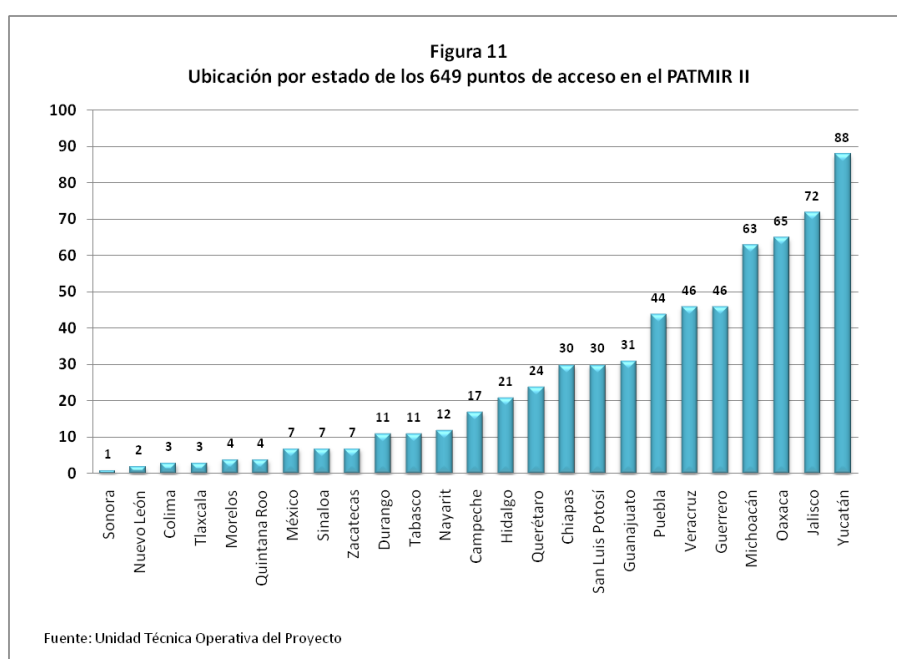
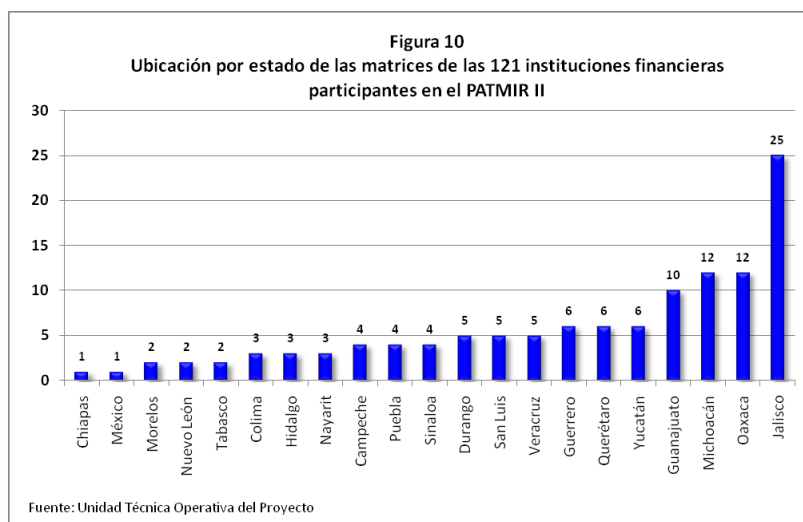


El número de instituciones financieras que cerraron con el Proyecto fueron 121 cajas de ahorro y crédito. Este número de instituciones varió en el tiempo que duraron los contratos; nuevas cajas se sumaron al Proyecto y algunas otras se dieron de baja por dejar de cumplir con los criterios de participación, por no cumplir con lo pactado con su consultor, por cambiar de prioridades estratégicas o por no requerir más del apoyo.

La Figura 9 muestra el número de instituciones financieras activas a la terminación del PATMIR II.



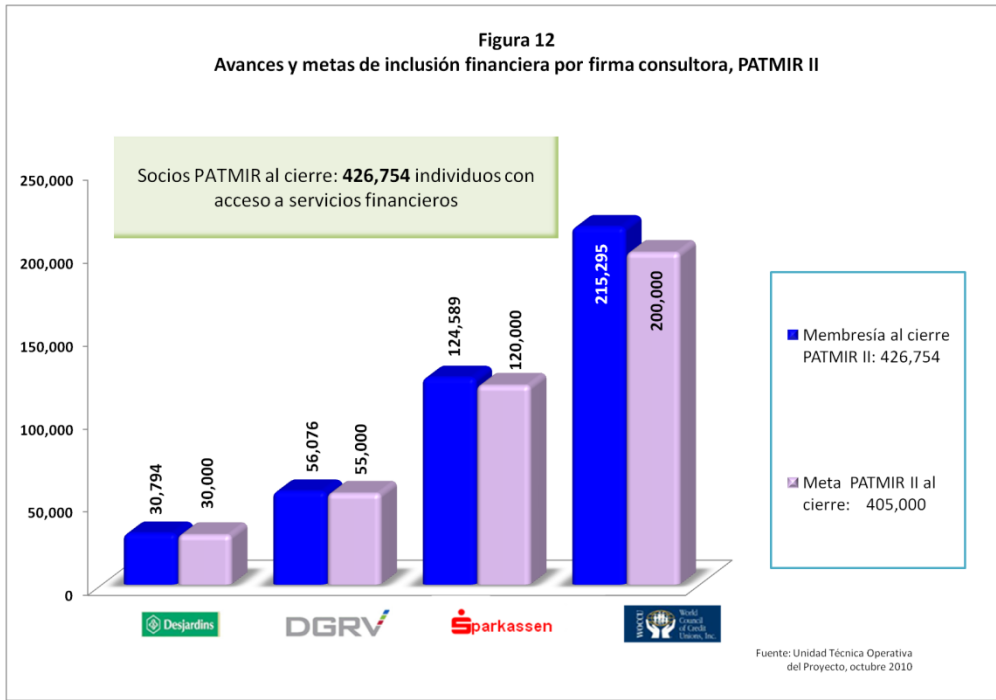
Las instituciones financieras aliadas en el PATMIR II se ubican en 21 estados de la República Mexicana, y operan en total 649 puntos de acceso los cuales tienen presencia en 25 estados. Las Figuras 10 y 11 muestran la ubicación geográfica, por estado, de la matriz de las 121 instituciones participantes y de sus 649 puntos de acceso a través de los cuales se ofrecen los servicios financieros a la población rural marginada.



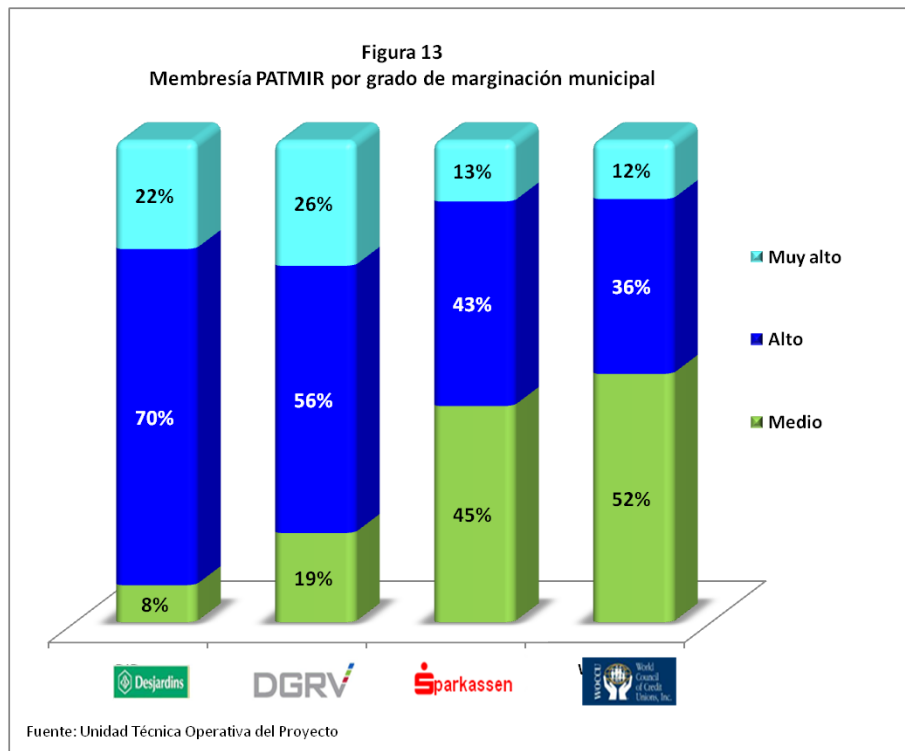
Los estados de Jalisco, Oaxaca, Michoacán y Guanajuato concentran 59 de las 121 instituciones financieras participantes en el Proyecto, siendo Jalisco el estado con el mayor número de instituciones financieras del Proyecto, 25. Casi el 80% de puntos de acceso del Proyecto se localizan en 10 estados, siendo Yucatán el estado con el mayor número de puntos de acceso, 88, seguido por Jalisco con 72. La presencia de instituciones financieras y de puntos de acceso principalmente en algunos estados se debe a diversos factores históricos, económicos, demográficos, etc. Sin embargo, el PATMIR no centró su objetivo en la creación de instituciones o en la cobertura geográfica a través de sucursales, sino en el número de individuos con posibilidad de acceso y uso de servicios financieros seguros y de calidad a lo largo del país.¹⁰¹

La Figura 12 muestra los avances de las cuatro alianzas-contratos de acuerdo con los datos oficiales de cierre del Proyecto. El número total de personas incorporadas de acuerdo con estos datos es de 426,754, que viven en localidades de máximo 15,000 habitantes ubicadas en municipios de muy alta, alta y media marginación.

¹⁰¹ Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural. Anexo IV – Avance de actividades en la ejecución del PATMIR, octubre 2010



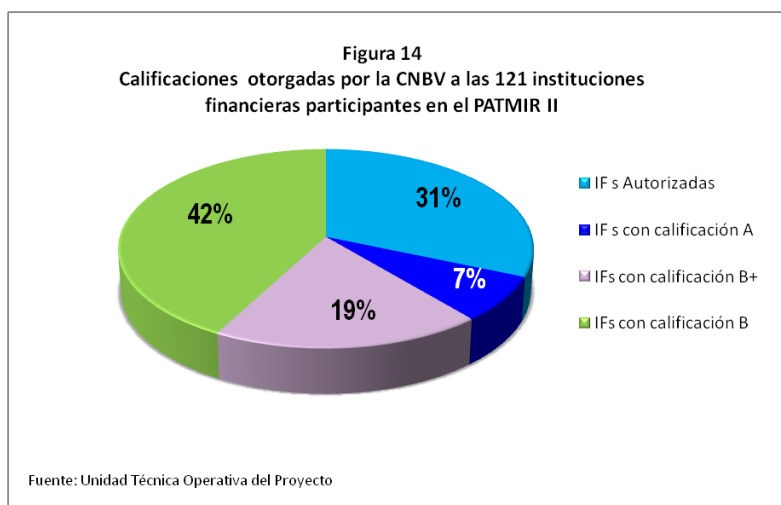
La Figura 13 muestra la profundidad de cobertura de las cuatro alianzas-contratos de acuerdo con el nivel de marginalidad del municipio donde habita cada uno de los socios incorporados a las instituciones financieras.



Como se observa en la Figura 13 las alianzas de DID y DGRV tienen una mayor profundidad de cobertura. Por otro lado, las firmas consultoras con mayor meta, WOCCU y Sparkassen, concentran cerca del 50% de su membresía en municipios de marginalidad muy alta y alta.

Uno de los requisitos para que las instituciones financieras pudieran participar en el PATMIR II consistía en ser instituciones autorizadas o estar bajo el régimen de prórroga condicionada de acuerdo con las

calificaciones que otorga la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), es decir, tener una calificación de por lo menos B. De las 121 instituciones financieras que cerraron la fase II del Proyecto, 38 están autorizadas y 83 bajo el régimen de prórroga condicionada, de las cuales 9 tienen calificación A, 23, calificación B+ y 51 calificación B (Figura 14).



6. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para Mejorar el Modelo Social

6.1. Lecciones aprendidas

El acceso a servicios financieros formales puede mejorar el menú de instrumentos disponibles para los hogares rurales con el objetivo de poder manejar mejor el riesgo. En general, los servicios financieros son útiles para: (1) cubrir las restricciones inter-temporales presupuestarias que enfrentan los hogares rurales, y (2) para reducir los costos del manejo de riesgo. En particular, los servicios financieros formales permiten a los hogares depender en menor medida de estrategias costosas, como el uso de mecanismos informales de ahorro y crédito, incrementando la protección y estabilizando de su consumo en el tiempo. Sin embargo, el acceso a servicios financieros por parte de la población en zonas rurales de países en desarrollo, en este caso México, ha sido muy limitado.

Por lo tanto, la SAGARPA puso en marcha el PATMIR en 2001, con el fin de ofrecer asistencia técnica especializada a intermediarios financieros que operaran o estuvieran dispuestos a operar en zonas rurales de México y que además cumplieran con los requisitos de la LACP. El objetivo del Proyecto ha sido ofrecer acceso a servicios financieros integrales, adaptados a la población rural en condiciones de marginación, basados en la captación de ahorro.¹⁰²

El Proyecto ha operado a través de alianzas estratégicas entre firmas consultoras internacionales altamente especializadas en el tema de finanzas cooperativas, e instituciones financieras rurales. Asimismo, la unidad central del PATMIR ha sido la Unidad Técnica Operativa encargada del control y supervisión del Proyecto en su conjunto, así como de la difusión de sus resultados.

El PATMIR es distintivo principalmente por apoyar el desarrollo y fortalecimiento del sector financiero en zonas rurales del país, con un enfoque en la captación de ahorro como base para la acumulación de activos de la población y manejo de ahorro preventivo, y como fuente principal de fondeo para las instituciones

¹⁰² Informe del Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR, agosto 2010

financieras participantes. El PATMIR ha fomentado que los intermediarios financieros ofrezcan servicios integrales, tanto ahorro como crédito, con el objetivo de lograr la sostenibilidad de las instituciones y su permanencia en estas zonas, de tal manera que un mayor número de personas tenga acceso a estos servicios.

El PATMIR ha sido un Proyecto orientado a resultados, específicamente se han afiliado nuevos socios, que viven en zonas rurales marginadas, a instituciones financieras formales. Esto ha permitido que los apoyos del Proyecto se hayan hecho en función de resultados verificables. Asimismo, el uso de consultores internacionales especializados ha ayudado a mejorar la capacidad instalada de las instituciones aliadas proporcionando asistencia técnica y capacitación de acuerdo a necesidades particulares, orientación y liderazgo, así como innovaciones metodológicas relacionadas con la operación y venta de los servicios.

El modelo de la primera fase del PATMIR estuvo basado en la (1) creación, (2) fortalecimiento, y (3) expansión de intermediarios financieros en zonas rurales, a través de la asistencia de firmas consultoras internacionales. La segunda fase del Proyecto se concentró en la estrategia de expansión hacia zonas rurales, al igual que en la primera fase a través del establecimiento de alianzas estratégicas entre firmas consultoras e instituciones financieras, dada una evaluación costo-beneficio de las tres estrategias definidas para la primera fase.

Entre las ventajas de la estrategia de expansión en la fase I del PATMIR se encontraron: que la expansión fue la estrategia menos costosa gracias a que aprovechó las economías de escala y alcance de las instituciones participantes, las cuales brindaron ventajas competitivas para las cajas en el mercado; asimismo, la expansión fue la estrategia que tuvo la mayor profundización de cobertura en términos de las características de la población objetivo del PATMIR. Lo anterior fue posible gracias a que se aprovechó la capacidad instalada de las instituciones, el conocimiento de sus mercados y los cuadros de personal ya formados que sirvieron para diseñar “trajes a la medida” para los intermediarios financieros. Finalmente, la operación y desembolso de los apoyos, así como la supervisión por parte de la Unidad Técnica Operativa, fueron aspectos mucho más eficientes bajo la estrategia de expansión.¹⁰³

El PATMIR consideró desde su primera fase, el diseño de una estrategia social para promover y lograr la participación de los pueblos indígenas de las comunidades objetivo; no sólo por formar parte del mercado natural de las comunidades (al existir una proporción importante de población indígena del total de la población de las zonas rurales identificadas); sino también para cumplir con la salvaguarda de Pueblos Indígenas (OD 4.20) del Banco Mundial que reconoce que la población indígena ha sido sujeta de diferentes tipos de exclusión social que han limitado sus oportunidades para participar en proyectos de desarrollo. Desde esta perspectiva, para la primera fase del Proyecto se prepararon Planes de Desarrollo para los Pueblos Indígenas para cada una de las siete regiones del Proyecto basados en un análisis social por región y en un proceso de consulta en las comunidades de las diferentes regiones.¹⁰⁴

La estrategia social del PATMIR I funcionó adecuadamente. Las principales acciones llevadas a cabo para asegurar la participación de los pueblos indígenas y de los grupos vulnerables como mujeres fueron las siguientes:¹⁰⁵

¹⁰³ Términos de referencia para el consultor. Proyecto de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural – Fase II

¹⁰⁴ Anexo 11 Modelo de Desarrollo Social. Documento de Evaluación del Proyecto

¹⁰⁵ Nota final de salvaguardas del Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito, y Capacidad Microfinanciera Rural. Banco Mundial, 2007.

- Se utilizaron promotores bilingües que entendieran las prácticas y costumbres de los pueblos indígenas. Asimismo, se contrató personal bilingüe en la mayoría de las sucursales ubicadas en zonas indígenas.
- Se adaptaron servicios de acuerdo con las necesidades de estos grupos específicos.
- Se usaron estaciones de radio bilingües y materiales en lengua indígena como parte de los esfuerzos promocionales; además se organizaron festivales comunitarios y ferias como parte de la estrategia de concientización.
- Se contó con recursos para banca móvil y se diseñaron nuevas rutas para penetrar zonas aisladas y marginadas.
- Se establecieron alianzas con programas sociales, estatales y federales, en zonas rurales marginadas, como el Instituto Estatal de la Mujer en Chiapas; la SEDAFOP en Tabasco; el Programa Oportunidades en la Huasteca; la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, la SEDESOL y la Secretaría de la Mujer en Guerrero; así como el FOMMUR en Puebla.
- Se introdujeron seguros de vida con un enfoque especial para amas de casa.
- Se promovió el ahorro de mujeres a través de un esquema de incentivos.
- Se desarrollaron alianzas estratégicas con organizaciones sociales y de productores para hacerlos efectivos en una nueva institución financiera con membresía indígena principalmente (Oaxaca).
- Se llevaron a cabo entrenamientos en productos de ahorro y crédito a través de personal bilingüe.

El tema de atención indígena y de grupos vulnerables (mujeres) continuó siendo un tema de relevancia en la fase II del PATMIR. Es por eso que las firmas consultoras elaboraron un Plan para los Pueblos Indígenas con el objetivo de asegurar que esta población participara y recibiera los beneficios sociales y económicos del PATMIR de manera culturalmente apropiada, atendiendo a sus condiciones socioeconómicas, y antecedentes culturales, sociointer-generacionales y de género, como lo indica la Política Operativa (OP 4.10) del Banco Mundial para los Pueblos Indígenas.

Las principales acciones de la estrategia social del PATMIR II fueron las siguientes:

- Los consultores junto con las instituciones financieras participantes identificaron la presencia indígena por estado, región y municipio, así como las características generales de las regiones y de los pueblos indígenas presentes para una planeación de la expansión de los servicios a las localidades rurales de las sucursales.
- Las instituciones ofrecieron una amplia gama de servicios financieros como servicios de ahorro, crédito, cambio de cheques, envío y recibo de remesas, y pago de programas gubernamentales.
- Se diseñaron y adaptaron servicios financieros de acuerdo con las características y necesidades de la demanda, entre los servicios diseñados en el caso de WOCCU destacan: Salario Agrícola, CrediSemilla Alianza, Crédito PATMIR y AgroEmpresa. Los principales servicios desarrollados por Sparkassen fueron el Micro Depósito, el Plan de Ahorro y el Ahorro Solidario. DGRV por su parte mencionó haber ayudado a diseñar servicios con características particulares para cada institución, y específicamente para cada sucursal y localidad, sin embargo, este consultor identificó a los servicios de ahorro como los servicios más demandados por los socios indígenas. Finalmente el servicio principal diseñado por DID fue Serfir Móvil para su caja aliada Serfir.
- Se ofrecieron servicios no financieros que beneficiaran a la población indígena como el proyecto “Escuelita Infantil” para fomentar el ahorro entre los menores, y el programa “*Match Savings*” en el cual el socio ahorra cierta cantidad de dinero de forma mensual por seis meses y la caja aporta el mismo porcentaje pero en especie; este programa va dirigido a proyectos de vivienda, educación y negocios (Caja Zongolica). Se ofrecieron seguros de vida a los socios (cajas Chinde’ Etanyo, Suljaa’ y

Tosepantomin); y seguros para préstamos y protecciones a los ahorros de los socios, estos últimos sin costo (Cooperativa Suljaa’).

- Se introdujeron servicios financieros exclusivos para mujeres como: servicio de ahorro para amas de casa, ahorro maternal y ahorro para mujeres en general (Caja Zongolica); producto de crédito para mujeres con tasa preferencial al 2% mensual (Chinde’Entayo y Suljaa’); así como el producto de crédito dirigido a mujeres que quieran poner un negocio o ya lo tengan a una tasa del 21% anual (Caja Tosepantomin).
- Las cajas promovieron que la atención a los socios y potenciales socios fuera personalizada, de calidad, amable y respetuosa, considerando que una de las mejores estrategias para captar socios es a través de la recomendación de otros socios.
- Se adaptaron procesos para facilitar la afiliación de socios a las cajas y el acceso de la población a los servicios que ofrecen las instituciones, como poder dar de alta a los socios en campo y ofrecer los servicios directamente en las comunidades.
- La atención para los socios indígenas se dio en su lengua lo cual ayudó a que los socios entendieran mejor las características de los servicios, esto fue posible gracias a la contratación de personal bilingüe para la prestación de servicios en campo y para la atención a socios en sucursales. En la mayoría de los casos, el personal contratado fue de las mismas comunidades con el fin de que conocieran el entorno, las costumbres y las prácticas de los diferentes pueblos indígenas de la región.
- Se capacitó a los promotores o ejecutivos financieros rurales de las instituciones para llevar a cabo estrategias de mercadeo; para dar a conocer las características y funcionamiento de los servicios a través de reuniones locales o visitas domiciliarias; y para acercar los servicios a estas personas atendiendo a la población en sus comunidades y en su lengua.
- Las instituciones ofrecieron tasas de interés atractivas para ahorradores y deudores, facilidades para hacer los pagos de los préstamos, y seguridad para ahorrar.
- Se diseñó y aplicó una estrategia de mercadeo (WOCCU y DGRV) o se formaron grupos focales (Sparkassen) para identificar los perfiles de socios y los principales atributos que debían tener los servicios. Como resultado de esto, se pudieron diseñar servicios adaptados así como desarrollar materiales publicitarios en lengua indígena y campañas promocionales enfocadas a este segmento de la población.
- La promoción de los servicios financieros entre la población indígena (socios y no socios) se dio principalmente a través de los promotores o ejecutivos financieros rurales en reuniones en las comunidades o visitas domiciliarias. Igualmente, todas las cajas llevaron a cabo campañas publicitarias adaptadas a las comunidades. Principalmente se elaboraron materiales “spots” (auditivos) en lengua indígena. Por ejemplo, el uso del perifoneo, radio y periódico (Caja Chinde’Entayo), la realización de spots en lengua indígena para su transmisión en radiodifusoras de la localidad (Suljaa’), y la producción y difusión de materiales publicitarios de audio en lengua indígena (Caja Zongolica y Sociedad Cooperativa San Andrés Coyutla – WOCCU).
- Se llevaron a cabo algunas acciones para incrementar el número de socios. Específicamente, se organizaron sorteos de regalos a través de los cuales se promocionaban los servicios de ahorro y crédito (Caja Zongolica y Chinde’Entayo). Las cajas aliadas con DID daban premios como sombrillas, bolsas, abanicos, cubetas, entre otros, cada vez que los socios ahorraban. Caja Zongolica disminuyó tanto la parte social, de \$500 a \$250, y la tasa de interés de algunos créditos de temporada, del 3 al 2% mensual. Las cajas aliadas con DGRV ubicadas en Yucatán también redujeron su aportación social de \$2,000 a \$400 para facilitar el acceso de la población rural marginada a los servicios financieros básicos. Para Cooperativa Suljaa’ la mejor estrategia fue promover los servicios de manera

personalizada de acuerdo con la cultura y lengua de las personas. Para Caja Tosepantomin la mejor estrategia fue que los promotores dedicaran el 80% de su tiempo en campo y hablaran la lengua indígena de la comunidad.

- Se estableció contacto con autoridades locales, personas involucradas en la organización de las comunidades y con organizaciones sociales para facilitar la inclusión indígena.
- Se coadyuvaron esfuerzos por el desarrollo rural integral a través del enlace con organismos de gobierno o programas públicos como el caso en el estado de Guerrero con la Secretaría de la Mujer (DGRV).

Las lecciones del PATMIR en su conjunto y de la estrategia social aplicada hasta el momento son las siguientes:

- El involucramiento de firmas consultoras especializadas ha garantizado los altos estándares de cumplimiento de la expansión con calidad de los servicios financieros hacia zonas rurales marginadas como objetivo base del PATMIR.
- Cada firma consultora se dio a la tarea de conocer a profundidad las áreas de oportunidad y las ventajas comparativas de todas sus instituciones aliadas para poder apoyarles de acuerdo con sus necesidades.
- Si bien la atención del mercado indígena es rentable para los intermediarios financieros, también es cierto que es un mercado relativamente más costoso que otros mercados. Generalmente se incurren en mayores gastos al tener que ajustar servicios para esta población y tener que diseñar campañas de mercadeo eficaces entre la población indígena.
- A través de estudios de mercado por parte de las instituciones financieras y las firmas consultoras, como resultado de la alianza, fue posible identificar las características y necesidades del mercado para poder diseñar campañas de publicidad y servicios a la medida de acuerdo con la demanda.
- Los consultores apoyaron a sus instituciones participantes con respecto a la contratación, capacitación y trabajo de los promotores o ejecutivos financieros rurales, quienes formaron parte indispensable del equipo para la promoción y venta de los servicios de las cajas a la población objetivo.
- Entre las innovaciones para ofrecer los servicios financieros de las instituciones aliadas destacan la formación de grupos de socios y su atención en las comunidades, esto ha reducido de manera importante los costos de transacción para los socios.
- Entre las acciones más efectivas para captar nuevos socios se encuentran las reuniones en las comunidades y visitas domiciliarias en donde el promotor o ejecutivo financiero rural da a conocer las características y funcionamiento de los servicios, e invita a las personas a afiliarse a la institución.
- La principal metodología que las cajas utilizan para acercar los servicios financieros a las personas indígenas es la metodología de grupos. Existen grupos de ahorro y de crédito, así como grupos integrados únicamente por mujeres o grupos mixtos.
- Los socios valoran sentirse parte de la institución y poder tener acceso a servicios financieros que cubran sus necesidades.
- Los principales usos del ahorro y crédito, por parte de la población indígena y las mujeres, fueron para atender emergencias o imprevistos; para abrir un nuevo negocio o invertir en uno existente; para cubrir gastos del hogar y gastos escolares; así como para construir o mejorar su vivienda.
- La mayoría de los socios que respondió utilizar su ahorro o crédito para cubrir gastos escolares de sus hijos, gastos del hogar y gastos médicos de la familia fueron mujeres.
- Las principales preocupaciones para los ahorradores, como lo demuestran los resultados de la consulta, son la seguridad, el rendimiento y el fácil acceso a sus ahorros. Las principales

preocupaciones de los que demandan crédito son el poder cumplir con los requisitos de crédito, la tasa de interés, y las facilidades de pago.

- En cuatro de las seis cajas visitadas, la mayoría de los socios encuestados consideró que el factor principal para pedir un préstamo es la tasa de interés.
- Los líderes de las comunidades reconocieron que el interés de los préstamos que establecen las cajas es más bajo que el interés que normalmente ofrecen los prestamistas de las comunidades; asimismo, destacan los beneficios de tener servicios de ahorro y de seguro, y que las instituciones han crecido con el tiempo.
- Entre las principales dificultades que los promotores entrevistados mencionaron se encuentran el pago de la parte social, y algunas veces, la transportación de los promotores a comunidades cuando es temporada de lluvias (Suljaa'). Entre las propuestas para facilitar o mejorar la labor de los promotores, el promotor de la sucursal de Zongolica comentó que es importante darle seguimiento a los grupos de ahorro porque fácilmente pueden desaparecer; mientras que el promotor en Suljaa' sugiere dar mayor capacitación relacionada con la actualización de servicios y que se refuerce la supervisión en campo.
- Hay disposición por parte de la población indígena que no es socia a usar los servicios que ofrecen las cajas, sin embargo, la razón primordial por la que no forman parte de las instituciones financieras es por falta de dinero para pagar la aportación social.
- De acuerdo con las entrevistas a los gerentes, el servicio financiero de mayor éxito entre la población indígena es el ahorro. Específicamente, para la Caja Zongolica y Cooperativa Suljaa' es el ahorro en cuenta corriente; mientras que para las cajas Chinde'Entayo y Tosepantomin, el ahorro infantil y el ahorro a plazo fijo, respectivamente.
- El servicio de crédito para vivienda en Caja Tosepantomin ha sido un servicio muy demandado por la población indígena, incluyendo mujeres, debido a que desde el 2007, Caja Tosepantomin ha participado en un programa gubernamental (Ésta es tu Casa) que apoya el crédito de las personas de bajos recursos con un subsidio para comprar una casa, un lote de servicios, construir o mejorar una vivienda.
- De acuerdo con las entrevistas, los socios hacen un menor uso de mecanismos informales de ahorro y crédito para anticipar o enfrentar choques adversos, o para suavizar su consumo en comparación con los no socios de las mismas instituciones.
- Gracias a la guía de los promotores o ejecutivos, los socios pueden entender que su dinero tiene rendimientos por depositarlo en una cuenta de ahorro, que deben pagar un cierto interés en caso de obtener un crédito de la caja, y que, de no ser puntuales con los pagos de su crédito, pueden verse afectados por el interés moratorio que la caja cobra.

Desde el punto de vista de los promotores o ejecutivos financieros rurales, la población indígena ha mejorado su nivel de vida a raíz de su participación como socios de la caja. Los promotores o ejecutivos mencionaron algunos beneficios visibles entre esta población como por ejemplo: el poder invertir en algún negocio, el poder comprar insumos para la siembra, o el usar material de mejor calidad para la construcción de las viviendas. Además, los promotores opinan que los socios indígenas se han vuelto personas mucho más participativas en las reuniones, con un mejor desenvolvimiento de palabra, y mucho más organizadas y dispuestas a trabajar en equipo.

6.2. Mejores prácticas

Los cuatro consultores diseñaron una metodología general que guió su trabajo a lo largo del Proyecto. Cada metodología tuvo ciertas características que la hicieron ser una metodología efectiva de acuerdo con los objetivos del Proyecto y a los productos entregables definidos. En el caso particular de WOCCU se

implementó el MSC que fue diseñado desde la primera fase del PATMIR y mejorado a lo largo del Proyecto. El MSC es un modelo de expansión y prestación de servicios financieros dirigidos al sector rural basado en la movilización del ahorro y que opera directamente en las comunidades a través de grupos.

En el caso de Sparkassen, los ejes principales de la estrategia para la expansión de servicios financieros fueron que tanto el socio, la institución financiera y la comunidad ganaran de la interacción en el sector financiero rural a partir de la oferta de servicios adaptada a la demanda, de la búsqueda de rentabilidad y permanencia de los servicios, y de la promoción del ahorro.

La plataforma de trabajo de la DGRV se enfocó en sistematizar las acciones y actividades relacionadas con el mercadeo de cada institución, así como en el diseño y adaptación de servicios financieros considerando las características y necesidades del mercado objetivo.

Finalmente, DID basó su metodología en diversos elementos como una oferta de servicios financieros adaptada a las necesidades de la población, la proximidad de los servicios al socio, y un acercamiento o convenio con programas gubernamentales u organismos de las mismas entidades en beneficio de los intermediarios financieros y del socio.

La estrategia de inclusión indígena enunciada en los PPI y mejorada a lo largo del Proyecto por cada firma consultora también tuvo características sobresalientes en cada alianza. WOCCU por su parte, estableció tres ejes principales que guiaron esta estrategia, el primero enfocado a fomentar una cultura de servicio de calidad hacia los socios indígenas; el segundo relacionado con la estrategia de mercadeo dirigida a este segmento de la población; y el tercero orientado al servicio de los socios directamente en sus comunidades.

La estrategia de inclusión indígena de Sparkassen dirigió su atención en tres pueblos indígenas identificados en las zonas de operación de la Alianza: mayas, chatinos y huicholes; siendo la acción más importante de acercamiento hacia esta población la contratación de promotores indígenas, destacando la educación financiera como la herramienta clave para sensibilizar a las personas sobre la importancia y manejo de los servicios financieros.

La estrategia de inclusión indígena de la DGRV buscó asegurar la participación de esta población para recibir los beneficios del Proyecto de manera culturalmente apropiada. Las principales acciones que llevó a cabo este consultor fueron la disminución del monto de la parte social, la contratación de personal de las mismas comunidades indígenas, la vinculación con organizaciones sociales y las campañas de mercadeo dirigidas a este segmento.

La estrategia de inclusión indígena de DID definió acciones para que fueran llevadas a cabo por las instituciones financieras participantes de la Alianza, entre las que destacan la contratación de personal bilingüe, el acondicionamiento de sucursales, el contacto con líderes de las comunidades y la oferta de servicios adecuados.

6.3. Recomendaciones

Las recomendaciones generales para la preparación del nuevo proyecto para población que carece de servicios financieros formales en zonas rurales de México considera los principales resultados de la evaluación del Proyecto, en especial sobre la población indígena y la población vulnerable (mujeres), y los mecanismos más efectivos para lograr su participación. Las recomendaciones generales se enumeran a continuación:

- Continuar apoyando a intermediarios financieros operando o dispuestos a operar en zonas rurales marginadas de México, respetando las formas de organización de la población objetivo así como sus costumbres y tradiciones; considerando que el proceso para que intermediarios financieros atiendan a zonas rurales marginadas requiere un empuje inicial grande.

- Tratar de coordinar los esfuerzos del PATMIR con otros programas gubernamentales en el ámbito rural para acelerar la salida del retraso de las poblaciones en zonas rurales marginadas y coadyuvar al objetivo del desarrollo rural integral.
- Seguir fomentando que todo el personal de las instituciones financieras atienda a los socios con calidad, profesionalismo y amabilidad.
- Seguir contratando a promotores o ejecutivos financieros rurales que hablen lengua indígena, sean originarios de alguna de las comunidades que atiendan y, de ser posible, que tengan conocimiento general previo de la institución financiera con el objetivo de facilitar su capacitación.
- Continuar capacitando al personal de campo para: llevar a cabo las estrategias de mercadeo de las instituciones financieras; transmitir directamente (de forma verbal) los beneficios de los servicios y explicar sus características; y acercar los servicios financieros a la población en sus comunidades.
- Contratar a personal bilingüe que atienda los principales departamentos de las sucursales con alta presencia indígena.
- Continuar trabajando bajo los dos esquemas tradicionales de atención a socios, individual y por grupos; y considerar también ofrecer los servicios de la caja a grupos previamente formados para fines distintos.
- Utilizar metodologías y tecnologías para acercar los servicios financieros a la población indígena como la atención a través de grupos atendidos en sus comunidades utilizando herramientas como *Personal Digital Assistance* (PDA).
- Bajar los montos de las aportaciones sociales y/o dar facilidades de pago para liquidar el monto total de la parte social establecido por las instituciones financieras.
- Diseñar y aplicar estrategias de mercadeo acordes a los pueblos indígenas como la elaboración de materiales auditivos en lengua indígena.
- Diseñar y/o adaptar los servicios y la atención de las instituciones financieras de acuerdo con las características socioeconómicas y culturales, y las necesidades de los socios indígenas para atraer y mantener su participación, tales como: manejo de remesas, seguros de vida, apoyo a pequeños proyectos productivos, etc.
- Tomar en cuenta a los líderes de las comunidades para la promoción de los servicios financieros en las zonas rurales. Entablar contacto con los líderes de las comunidades y aprovechar reuniones ya establecidas en la comunidad para introducir los servicios financieros.
- Establecer rutas eficientes y rentables para acercar los servicios financieros en las comunidades.
- Fomentar la cultura del ahorro entre la población indígena ligándola a tradiciones culturales y antecedentes socioeconómicos para facilitar su adopción.
- Ofrecer servicios de ahorro y crédito formales con atractivas tasas de interés para las personas, considerando la sostenibilidad y rentabilidad de las instituciones.
- Realizar una capacitación sistemática de los socios sobre las ventajas del ahorro ligado al préstamo y viceversa y concientizar sobre la necesidad de mantener la estabilidad financiera de su institución y los mecanismos operativos de los servicios que se ofrecen.

Las principales recomendaciones para apoyar la población objetivo, indígenas y mujeres, como resultado del taller de consulta para la preparación de la fase III del PATMIR son las siguientes:

- La estrategia de promoción de las instituciones financieras debe integrar actividades como: visitas a comunidades, formación de grupos comunitarios y/o solidarios, promoción bilingüe a través de promotores, y pláticas y acuerdos con autoridades locales.
- Las instituciones financieras participantes deberán ofrecer por lo menos los siguientes servicios: ahorro personal o familiar, crédito para actividades productivas, y ahorro infantil.

- Las características más relevantes de la entidad financiera para atender a la población objetivo son: atención en la propia comunidad, reconocimiento regional y local, contar con promotores bilingües, ofrecer los servicios en el idioma local, que los miembros de la comunidad puedan participar y que las instalaciones de servicio al público sean de calidad.
- Para el diseño de la tercera fase se deberá considerar que la mayor dificultad para la incorporación de la población objetivo son las condiciones de acceso a comunidades y/o grupo.
- Finalmente, los incentivos principales para ampliar el interés de entidades financieras y consultores para atender a población indígena y a mujeres deberían ser: fijar una meta de atención para esta población objetivo, definir programas diferenciados por población en servicios, y contar con asistencia técnica y capacitación.