



# Compromiso

Órgano de difusión de Caja Popular Mexicana.

- Desarrollo del talento, valor diferenciado en las cooperativas
- El posicionamiento de la marca



En la Mira  
el sector  
popular

# Compromiso

## Índice

### Opinión

- En camino de una reconfiguración de la red de sucursales 2
- Cultura financiera para el desarrollo 4
- Prácticas de buen gobierno corporativo 5
- El posicionamiento de la marca 6
- Celebra ACI-Américas su XVI Conferencia Regional 8
- En su organización, practique la calidad en el servicio 9
- De difícil 'digestión', las altas comisiones bancarias en México 10
- Desarrollo del talento, valor diferenciado en las cooperativas 11
- Notas financieras y del sector 12
- Día internacional de las cooperativas de ahorro y crédito 13

Eva Guillermina Saviñón Mejía  
Presidente del Consejo de Administración

Joel Froylán Salas Navarro  
Presidente del Consejo de Vigilancia

Ramón Imperial Zúñiga  
Director general

#### Consejo Editorial

Florencio Eguía Villaseñor  
Ramón Imperial Zúñiga  
Alfonso García Moreno  
David Torres Ramírez  
Victor Hugo Magallanes González  
Ignacio Rico Rey

Victor Hugo Magallanes González  
Gerente de Comunicación Social

María Teresa Jasso Barajas  
Coordinación de información

#### Colaboran en esta edición

Arturo Froylán Campos  
Eugenia Correa  
Diana Cárdenas Garza  
Ignacio Rico Rey  
J. Fausto Álvarez Baena  
Vania del Carmen López Toache  
Jorge A. Rodríguez  
Victor Hugo Magallanes González  
Luis Gerardo González Jiménez  
María Teresa Jasso Barajas

Caja Popular Mexicana,  
entidad afiliada a :



Compromiso es una publicación cuatrimestral de circulación nacional y distribución gratuita. Editada y distribuida por Caja Popular Mexicana. Editor responsable: Ramón Imperial Zúñiga. Compromiso no se hace responsable de la opinión expresada por sus colaboradores. Los artículos publicados reflejan el punto de vista del autor y no necesariamente el de Caja Popular Mexicana. Toda la correspondencia favor de dirigirla a Ignacio Altamirano No. 407, Col. San Juan de Dios, León, Gto. C.P. 37004. Tel. 01 (477) 788 80 00, fax: 788 80 30. Registro en trámite. El material original no será devuelto aunque no se publique. Tiraje: 8 mil ejemplares. Impresión: Impresos Graficos de León, S.A. de C.V.

Federación autorizada por la  
Comisión Nacional Bancaria y de Valores

## En la mira

**Q**uemos comprometernos a apoyar a las clases trabajadoras del sector popular, ya sean amas de casa o microempresarios, para apoyarles en el mejoramiento de sus vidas.

Estas palabras parecieran venir de uno de los dirigentes o funcionarios de alguna caja popular; sin embargo, no es así, son parte de un discurso de un banquero en la inauguración de una de sus sucursales.

De acuerdo con estudios especializados, se estima que sólo el 25% de la población nacional está bancarizada, aunque en las zonas rurales el porcentaje sólo alcanza el 6%.

La falta de penetración de servicios financieros en sectores de ingresos bajos ha generado en los últimos años el interés e iniciativa de cubrir estos nichos de mercado, tanto del gobierno, la banca

comercial, tiendas comerciales, iniciativa privada, cooperativas y demás intermediarios.

De acuerdo al plan nacional de desarrollo 2006-2012 se señala que es necesario incrementar el acceso a servicios financieros para la población de menores ingresos y los sectores productivos como las pequeñas y medianas empresas, que la carencia de recursos en estos sectores deteriora significativamente el desarrollo regional, por lo que se orienta la estrategia para contar con más instrumentos financieros diseñados para las necesidades de estos segmentos e incorporarlos a mecanismos de financiamiento formales.

La banca comercial, desde hace más de 10 años, ha incursionado en este segmento y aunque su penetración aún es baja de acuerdo al potencial de usuarios que se visualizan, se prepara para atender con productos acordes a las características socio demográficas de esta población.

En meses recientes, un banco de cobertura nacional dio a conocer

una encuesta respecto al comportamiento y uso de los servicios financieros por parte de los mexicanos. 80% de ellos prefieren el uso de dinero en efectivo; 40% de las familias utilizan sus ingresos para pagar deudas, vivienda y alimentos; 69% de ellos no están informados de los servicios financieros, en caso de una emergencia, 74% solicitan créditos a sus familias y un 70% ahorran a través de mecanismos informales. Estos estudios serán la base para la estructuración de nuevos productos de corte popular.

Los centros comerciales, con su orientación de banca de nicho, han incursionado de manera agresiva el sector popular ya cautivo por sus servicios habituales de comestibles, muebles y electrodomésticos.

Las cooperativas de ahorro crédito, cajas populares y demás intermediarios financieros se preparan para atender sus obligaciones regulatorias y mejorar sus procesos tecnológicos a fin de estar a la par con los servicios que ofrecen sus competidores comerciales.

Sin duda, en los próximos años habrá más organizaciones que incursionen en el sector popular. Por ello, las cajas populares, si quieren mantenerse en el mercado y seguir contando con el gusto y preferencia de sus asociados, deberán mejorar la oferta de sus productos y servicios, eficientar su administración y profesionalizar muchas de sus prácticas, manteniendo como valor diferenciador su orientación doctrinal.



## reconfiguración de la red de sucursales

Por: Arturo Froylán Campos

En el último año se han dado una serie de cambios importantes en el sistema financiero global, que están orillando a las organizaciones a repensar la forma de hacer negocios, disminuyendo riesgos, ampliando su oferta de productos y sobre todo desarrollando nuevas formas y estrategias enfocadas hacia el cliente.

En México, en los últimos años, el dinamismo del sector financiero ha ido en aumento, y han surgido nuevas instituciones financieras y muchas de las ya establecidas, están perdiendo clientes ante sus competidores y sus servicios. Es por ello que deben desarrollarse nuevas formas de operar dentro de las organizaciones, especialmente en las sucursales, las cuales son el frente de servicio ante el cliente final.

En los siguientes años surgirán más jugadores en el sector, que buscarán por un

lado bancarizar más gente que no hace uso actualmente del sistema financiero; y por otro lado, se desarrollarán nuevos modelos de operación, habrá más sucursales y por lo tanto se desarrollará un fenómeno de alta demanda de talento para cubrir los puestos requeridos para estos nuevos puntos de venta de las organizaciones.

Por lo anterior, es necesario, pensar en la nueva forma de desarrollar la banca.

### Situación sector financiero en México

En los últimos años se ha gestado, a pasos acelerados, el crecimiento de nuevos bancos; de 30 a 39 instituciones, representa un crecimiento del 30% en el sistema bancario mexicano. Asimismo, ha crecido el número de instituciones relacionadas al crédito y al ahorro popular (SOFIPOS), tanto cajas populares, financieras y Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM), las cuales están aumentando la presencia a nivel nacional de manera rápida y enfocándose hacia

nichos de mercado principalmente populares.

Adicionalmente, en marzo de este año la CNBV dio luz verde a la regulación para bancos de nicho, permitiendo así, que más jugadores entren en la competencia de la banca nacional.

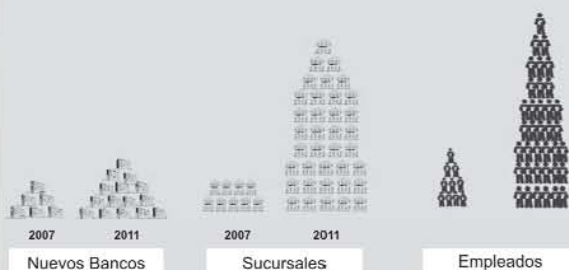
No obstante, la bancarización como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) es bajo al compararlo con otras naciones, pues en México representa el 24 por ciento, cuando en países como Chile, Canadá o Estados Unidos la cifra es de 75, 184 y 194 por ciento, respectivamente.

Si se quiere que México alcance los rangos de crecimiento, se necesita tener intermediarios financieros que financien el desarrollo.

Esta evolución de la industria financiera en México, especialmente de las sucursales, trae consigo una serie de retos relacionados a la demanda de personal para cubrir las vacantes en sucursales, y las implicaciones en

### Crecimiento de sucursales sólo de los nuevos bancos

La expectativa de crecimiento (magnitud) en nuevas sucursales en nuestro país para los siguientes 3 años:





**Evolución del número de instituciones de la banca comercial**



Fuente: Elaboración KM Centro de Información Deloitte con Datos de CNBV (2000 – IIIQ 2007)

términos de reclutamiento y selección. Asimismo, este rápido crecimiento implicará el desarrollo de nuevas formas de capacitación, acelerada y eficiente.

Actualmente existe la tecnología y metodologías que ayudarán a hacer frente a estos nuevos retos de una forma ordenada y efectiva.

Otro punto importante es la capacitación, con la cual se llevará a cabo la formación del nuevo talento por desarrollar y el enfoque en el servicio a cliente que se debe buscar como diferenciador primordial de la competencia.

Una de las maneras para hacer diferente a su organización es a través de la experiencia que los socios tendrán dentro de la sucursal, la cual deberá salir radicalmente de lo tradicional con nuevos procesos transaccionales, más rápidos y de atención al cliente total, así como emplear nueva tecnología, como pantallas con información digital, "lay outs" y la instalación de kioscos de autoserivicio que permitan transacciones sencillas y el desahogo de las unifilas actuales.

Con el uso de pantallas informativas se pueden obtener grandes beneficios, tanto para los clientes que ingresan a la sucursal, como para los empleados que forman parte de las sucursales.

Una de las aplicaciones que tiene la información digital es el E-Marketing, a través del cual se puede:

- Difundir productos en forma planeada, organizada y dirigida a los nichos de interés.
- Envío inmediato de comunicados digitales con nuevas promociones y campañas publicitarias para realizar ventas cruzadas.
- Desarrollar alianzas con empresas complementarias para promover productos y servicios, tales como constructoras que promocionen sus casas a través de créditos de la institución.

También se puede hacer uso de la información digital para desarrollar capacitación de forma más efectiva y eficiente.

Otra nueva forma en la que se desarrollará el servicio al cliente en las sucursales es a través la atención de ejecutivos especializados, en la cual se pueda atender a los socios con especialistas específicos, sin que esto implique tenerlos en cada una de las sucursales.

En México existe un gran mercado por atender, el bajo nivel de bancarización de aproximadamente 25% del total de la población, hace del sistema financiero local una oportunidad de negocio, la

cual muchos empresarios e inclusive muchas corporaciones internacionales evalúan para ingresar a él.

A corto plazo se prevé la aparición de nuevas compañías internacionales que buscarán adquirir instituciones nuevas o en desarrollo. Asimismo, las instituciones ya establecidas, deberán desarrollar nuevas estrategias para mantener sus socios actuales e inclusive incrementar su cartera a través de nuevos productos y servicios.

Definitivamente la red de sucursales tendrá que redefinirse para ofrecer a sus socios una nueva forma de hacer banca, banca social, no únicamente a través de nuevos e innovadores productos, sino enfocándose totalmente hacia un nuevo concepto en el servicio al cliente, haciendo uso de más y mejor herramienta tecnológica, además, buscando en el servicio al cliente –en sucursal– un canal donde se aproveche el tráfico de personas, con beneficios tangibles en pro de su cooperativa.

*El autor es director de servicios financieros de la consultoría Deloitte México.*

# Cultura financiera

## para el desarrollo

Por: Eugenia Correa

**T**radicionalmente, por mucho tiempo, el mundo del dinero, de las entidades bancarias y de los mercados financieros, era un universo para las elites de los países de América Latina. Con la llegada de los bancos y las estrategias de los gobiernos por dotar de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas, y con la proliferación del crédito al consumo en las últimas décadas del siglo XX, los problemas del crédito, las tasas de interés, las comisiones y demás temas bancarios y financieros se han convertido, cada vez más, en un asunto de grandes sectores de la población, ya no sólo de la elite.

Esa masificación en la utilización del crédito y la participación de las instituciones en el ahorro de las

familias y de las empresas, está llevando las preocupaciones sobre los mercados financieros a muchas familias y empresas.

Aunque familias de medios y bajos ingresos usan cada vez más los servicios financieros y muchas empresas medianas, pequeñas e incluso micro requieren de servicios financieros, muy poco se ha hecho porque todos estos sectores de la población desarrollen una verdadera cultura financiera.

La información, la forma de acercarse a ella y la manera de interpretarla resulta fundamental para proteger y acrecentar su patrimonio, utilizar los servicios financieros en su provecho y ser capaces de tomar las mejores decisiones financieras.

En la actualidad, dos de los más importantes problemas de los servicios financieros que se ofrecen en el país, por los grandes bancos y otras

instituciones financieras, son las tasas de interés ajustables y las comisiones sin control. Aunque también habría que considerar que muchas veces el problema real reside en la falta de información de los usuarios de servicios financieros. Sin embargo, toda la información y cultura financiera no puede enfrentar la realidad de tasas de interés en tarjetas de crédito de 35% o más, muy por encima de la inflación del 5%, aún cuando los costos de operación de los bancos sean altos, esta tasa no se justifica.

Como tampoco tasas hipotecarias por arriba del 12%, cuando deberían ser de la mitad. Las comisiones continúan sin tener una regulación por parte del banco central que impida a los bancos cobros muy por encima de los costos de operación, lo que les permite ganancias extraordinarias, muy altas y muy por encima de lo que obtienen en sus propios países de origen.

Así, tan importante es el acceso a los servicios financieros, como el que éstos realmente estén regulados por la autoridad financiera, pues la especulación y el agiotismo que priva continuará siendo un freno al financiamiento del desarrollo en nuestro país.

*La autora es catedrática de posgrado de economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*



## gobierno corporativo

Implementar un sistema dentro de una organización, que proteja los intereses de todos los involucrados, es ya una necesidad.

■ Por: redacción

**H**oy en día existe una aceptación general en las cooperativas del cómo se debe gobernar políticamente, pero dentro de este entendimiento no existe un estándar que les permita obtener resultados óptimos a partir de un "buen gobierno corporativo".

Visto como un factor de competitividad, pero sobre todo como una necesidad primaria en las instituciones cooperativas -y en las empresas en general-, un sistema dentro de una organización que proteja los intereses de todos los involucrados, conocido como buen gobierno corporativo, ya no es un lujo.

Las cooperativas en México, pese a su haber doctrinario sin fines sin lucro, deben apegarse a un esquema de buen gobierno para poder subsistir, ya que es preciso reconocer que los interesados son más que los accionistas, empleados, comunidades, proveedores, etc.

El poner en marcha este esquema, de manera eficiente, arroja mayores oportunidades para que instituciones de cualquier tamaño, tengan acceso a capital y lleven a cabo alianzas estratégicas para crecer.

En empresas que aplicaron efectivamente el buen gobierno corporativo:

- 48% crearon alianzas y accedieron a mayor capital.
- 38% encontraron caminos para reducir riesgos.

\*Encuesta que realizó la consultoría internacional KPMG a escala global

La falta de un gobierno corporativo efectivo, en contraste, puede derivarse en fraudes, como los de reportes financieros, los de gastos médicos, gastos por consumo, indisciplina, etc.

### Cambios por venir

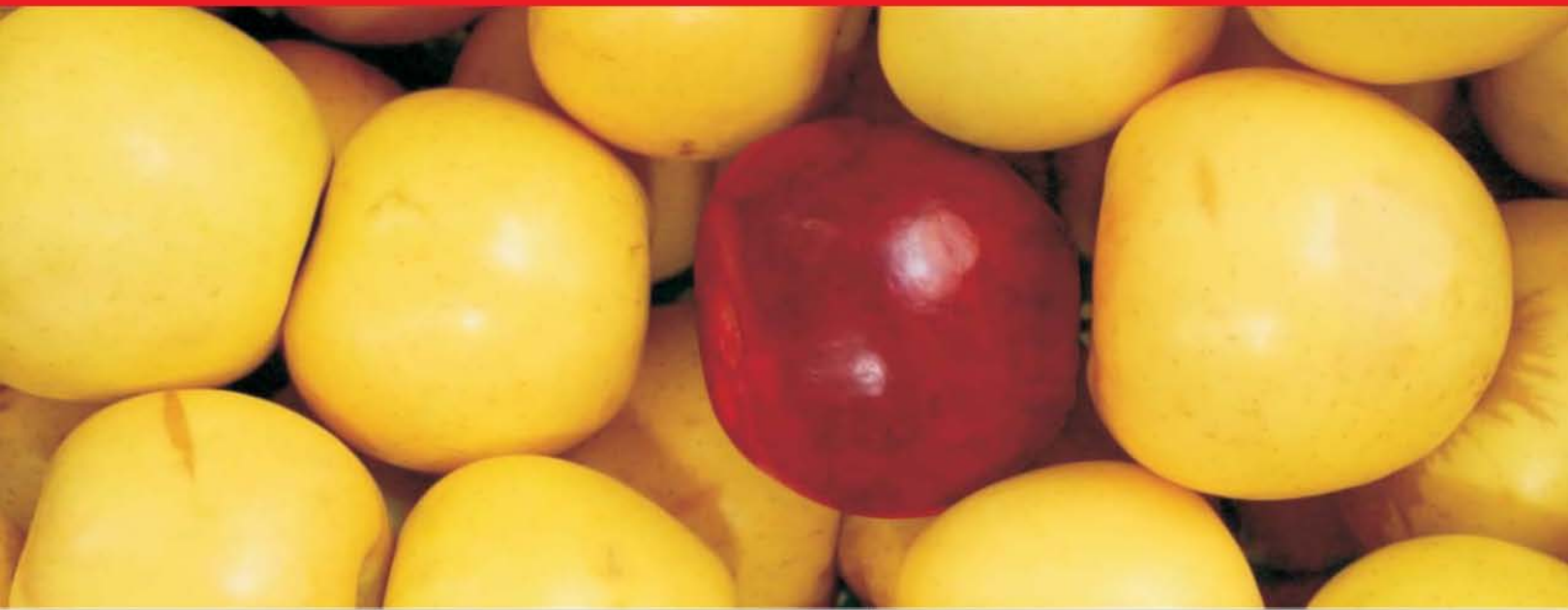
Los expertos en la materia, aseguran que hay empresas que por un mal gobierno corporativo han perdido la confianza del mercado y se han ido a la bancarrota.

Todos los tipos de empresa e instituciones tienen problemas de gobernabilidad, pero son diferentes, nuevos enfoques del gobierno corporativo involucran también a las CAC y su funcionamiento específico -en Alemania, por ejemplo-. En las cooperativas de ahorro y crédito de América Latina se resta importancia al tema, aunque el problema de gobierno en estas es motivo de grandes quiebras.

Algunas prácticas a desarrollar por las CACs para alcanzar un buen gobierno corporativo interno, que rinda frutos al exterior:

- Desarrollar sistemas efectivos de gobernabilidad.
- Propiciar la profesionalización en su recurso humano.
- Comunicación clara y constante.
- Establecer metas en conjunto.
- Gobierno regido bajo un marco legal.

Bibliografía: Monografías.com, <http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx>, director del Instituto del Comité de Auditoría (ICA) de KPMG, Francois Marchand, Consultor de PricewaterhouseCoopers.



# El posicionamiento de la marca

■ Por: Diana Cárdenas Garza

**T**ener un nombre fuerte puede ser, además de un valioso activo, el escudo o el arma competitiva más eficaz para una cooperativa.

¿Cómo serán las cooperativas líderes del próximo milenio? ¿qué características sobresalientes habrán de tener aquellas que, en el mercado global, serán capaces de orientar y conducir el cambio?

Como todos sabemos, casi en todos los campos de la actividad económica y productiva hay un aumento significativo de la competencia entre organizaciones que ofrecen servicios o productos similares a un mercado específico. Por tanto, es indispensable identificar qué estrategias y acciones debe realizar su organi-

zación para hacerse ver y sobre todo para distinguirse de su competencia. Ante la amplia gama que ofrece el mercado, solo esto incrementará la posibilidad de que los clientes potenciales, al adquirir sus productos o servicios, elijan aquel que ofrece su organización.

Ahora bien, las estrategias de que puede valerse son amplias y variadas; desde las ventajas del producto hasta la calidad en el servicio. Pero vamos a suponer que esto ya lo tenemos resuelto, entonces, ¿cómo debemos hacer que nuestros públicos lo vean? ¿cómo diferenciarnos de otras ofertas ante la proliferación de publicidad y promoción de nuestra competencia? la respuesta para esta última pregunta es a través del posicionamiento de la marca.

Primero debemos tener claro que la "identidad marcara" es la expresión gráfica, visual y sistemática de la organización, y que constituye un punto privilegiado para la construcción y la promoción de la imagen corporativa que nos posicionará en un mercado determinado.

En este proceso, es fundamental el cuidado sobre el uso y las aplicaciones de todos los signos y elementos que constituyen la identidad marcara: el nombre, el logotipo, la tipografía y los colores institucionales, la indumentaria, la señalética, la ambientación arquitectónica, la papelería y todos los soportes comunicativos (lonas, pósters, inserciones en prensa, etc.). Cada uno de estos elementos comunica y su propósi-



to comunicativo es precisamente identificar y diferenciar, tanto en la función mercadológica como en la imagen que deseamos proyectar.

Cuando se trata de un corporativo, la importancia del uso y cuidado de la identidad marcaria se incrementa proporcionalmente, pues se requiere una unificación total, tanto de los signos como de toda la comunicación gráfica, para consolidar el posicionamiento. Me refiero a las piezas publicitarias, el uso de los colores, logotipo, la ambientación, el mobiliario, etc. deben ser exactamente iguales en una ciudad al sur del país que en el más remoto pueblo del norte.

Aquí es donde los responsables de la imagen institucional empiezan a tener problemas para posicionar regional o nacional-

mente la marca y hasta a la misma organización, pues es común encontrar diferencias del mismo corporativo en locaciones diferentes, en publicaciones, o locales sin ninguna similitud en sus ambientaciones y espacios, o usos diferenciados de la tipografía institucional, el pantone o color exacto oficial, etc. La identidad y la imagen gráfica de ese corporativo se empiezan a diluir poco a poco, hasta que el público es incapaz de identificar que se trata de la misma organización en diferentes plazas.

Un procedimiento fundamental para la unificación de la imagen corporativa es la distribución del manual de imagen y su adecuada interpretación, para lo que a veces se requiere una simple capacitación. Posteriormente, dar seguimiento y supervisión al uso de la

imagen corporativa en forma sistemática por la dirección correspondiente.

Sin un sistema gráfico unificado y claro, no es posible tener una identidad marcaria sólida y por lo tanto la organización no podrá alcanzar el grado máximo de posicionamiento posible de su marca.

Además de esta, otras importantes estrategias de posicionamiento pueden integrarse y conformar una sola macro estrategia institucional, pero de eso hablaremos en otra ocasión.

*El posicionamiento de nuestra marca es lo que nos diferencia de nuestra competencia*



*La autora es catedrática y directora de Vinculación y Comunicación Institucional de la Universidad Iberoamericana León*



celebra ACI-Américas su

## XVI Conferencia Regional



■ **Por: Ignacio Rico Rey**

**B**ajo el tema “Responsabilidad social cooperativa y vida democrática”, se celebró la XVI Conferencia Regional de ACI-Américas en San José de Costa Rica, ante la presencia del presidente de este país, C. Oscar Arias Sánchez y Carlos Palacino Antía, presidente del consejo de dicho organismo, quien dirigió el acto inaugural.

Ante la presencia de distinguidos miembros y observadores de ACI Américas y ACI Mundial, como Lucio Santillán Toscano, Mario Cazares Torres, José Agustín Guzmán Sánchez, Ramón Imperial Zúñiga, Moisés Ayala Rojas e Ignacio Rico Rey, entre otros, cooperativistas de América latina y el mundo se unieron a los 70 participantes de la delegación mexicana, 21 de ellos de Caja Popular Mexicana.

Con eventos dinámicos y coloridos vertidos en exposiciones, bailes típicos y espectáculos regionales, los más de 650 cooperativistas presentes compartieron experiencias y modelos operativos con ponencias como: “la inversión solidaria (...)”, “el desarrollo y crecimiento económico”, entre otros desarrollados por conferencistas de talla internacional como: Aitziber Mugarra Elorriaga de España, José Manuel Salazar Xirinachs de Ginebra, Suiza; Lou Tice de The Pacific Institute, entre otros.

En el marco de esta conferencia se llevó a cabo el V encuentro de la juventud moderado por el representante de la juventud de México ante el Consejo Consultivo de ACI-Américas.

En este programa, Caja Popular Mexicana, en voz de su gerente de formación cooperativa, presentó la conferencia: “las prácticas cooperativas con jóvenes cooperativistas en México. La apertura de este

encuentro estuvo a cargo del presidente de ACI Mundial, Ivano Barverini.

Además se compartió la experiencia de Caja Popular Mexicana sobre su programa de formación cooperativa, Proforcoop, en el foro denominado Comités de Educación, tema que causó gran interés entre los participantes que externaron su inquietud por adquirir el modelo que está aplicando esta cooperativa.

### Invitación a la XVII Conferencia Regional de ACI-Américas en México.

Con música de mariachi y una botella del tradicional tequila, las cooperativas de ACI-México (Caja Popular Mexicana, Federación Nacional de Cooperativas Financieras UNISAP, Confederación Nacional de Cooperativas de Actividades Diversas de la República Mexicana y la Federación de Cajas Populares Alianza) extendieron la invitación para participar en la XVII Conferencia Regional de ACI-Américas que se celebrará el próximo año en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Tal invitación fue recibida con alegría por las delegaciones de los diferentes países que disfrutaron del folklor mexicano gritando ¡Viva México!



*El autor es gerente de Formación Cooperativa de Caja Popular Mexicana*

# En su organización

## practique la calidad en el servicio

Por: J. Fausto Álvarez Baena

Vivimos una era de cambios profundos, en todos los ámbitos, incluso en el de los procedimientos de venta y comercialización de productos y servicios.

Durante los últimos años, la mercadotecnia ha pasado por varias etapas, primero, tuvo su enfoque en la producción, donde el proveedor imponía las reglas; después migró a una orientación de venta, en que el objetivo era vender mediante nuevas y novedosas técnicas; posteriormente pasó al mercadeo, es decir, a la previa investigación de costumbres, necesidades y expectativas del cliente para entonces lanzar un producto o servicio al mercado.

Actualmente, pasamos por una etapa en la que el cliente es el principal objetivo; lograr su satisfacción se ha convertido en la razón de ser de las organizaciones.

Para atender esta situación debemos establecer estrategias que mejoren la calidad en el servicio a los socios, que nos permitan conocerlo mejor y satisfacer sus necesidades y expectativas.

En primer lugar, cabe aclarar, como cooperativa de ahorro y crédito lo que ofrecemos a nuestros socios son servicios financieros, los cuales son productos intangibles y en este tipo de servicios la satisfacción del socio depende de las características de nuestros productos financieros, pero también depende -y mucho- de la calidad de la experiencia que tuvo el

socio al momento de solicitar el servicio, es decir, el ambiente de la sucursal, la decoración, la actitud del personal, etcétera.

En estos tiempos la competencia se ha incrementado notablemente dentro de nuestro sector. Si en algún momento llegamos a ser la única opción de servicios financieros que tenían nuestros socios, ahora la mayoría tiene más opciones de las cuales elegir. También ha cambiado el tipo de competidores, ya que hasta los bancos están enfocando su oferta hacía nuestros socios actuales y potenciales.

Bajo esta nueva realidad debemos mejorar nuestra oferta de productos y servicios para mantenerla competitiva, es urgente agregar nuevos canales de atención como pueden ser los cajeros automáticos, las operaciones por teléfono e internet. Esto es algo imprescindible y seguramente ayudará a mejorar la satisfacción de los socios, aunque no puede ser nuestra única estrategia.

Comentamos que el otro factor de peso para cumplir con las expectativas del socio es la calidad de la experiencia que se tiene al realizar las operaciones. En este sentido, cuando un socio entra a una sucursal comienza a formar su concepto, a juzgarnos, y nos compara en relación a sus expectativas, este proceso puede realizarlo consciente o inconscientemente.

Por ejemplo, si un socio tramita su crédito y espera que lo resuelvan en tres días y lo autorizan en dos, quedará con la percepción de que recibió un buen servicio pero, si por el contrario él esperaba que se lo resolvieran el mismo día, entonces se queda con una mala percepción. Este ejemplo resume cómo se mide el nivel de satisfacción de un socio, el cual es igual a sus percepciones menos sus expectativas.

Como cooperativa, nuestra orientación primordial es atender las necesidades de nuestros socios, esa es nuestra razón de ser. Debemos aprovechar esta característica esencial de ser una cooperativa para diferenciarnos de la competencia y convertirla en una "ventaja competitiva". También debemos difundir la participación que tiene el socio dentro de la cooperativa, no sólo como cliente, sino como actor, partícipe y copropietario de la misma.

*El autor es gerente de planeación estratégica de  
Caja Popular Mexicana.  
fausto\_alvarez@cpm.org.mx*

*La satisfacción de un socio, es el resultado de sus percepciones menos sus expectativas.*

# De difícil 'digestión'

## Las altas comisiones bancarias en México

■ Por: Vania del Carmen López Toache

El concepto de comisiones bancarias en México ha pasado a ser un tema de gran relevancia en la operación cotidiana de los bancos más dominantes de nuestro país.

Para la población mexicana el acceso a los servicios financieros ha sido casi nulo, sobre todo para los sectores más necesitados, además de costoso debido a las múltiples comisiones bancarias que cobran estas entidades. Aunado a esto, el crédito productivo se ha rezagado y el crédito al consumo ha aumentado, éste último sólo en ciertos sectores de la población. Tan es así, que los créditos y depósitos bancarios con respecto al Producto Interno Bruto (PIB) en nuestro país, se ubican en tan sólo un 15.97% y 17.68% respectivamente.

Las prácticas de estos bancos de carácter global, en sus propios países (España, Estados Unidos y Canadá), son de mayor servicio hacia su clientela mediante la agilización de trámites, menores costos relativos en sus productos masivos y cuentan con figuras específicas para atender inconformidades.

No ha sido así en México, ya que la rentabilidad ha sido el principal objetivo de la banca múltiple, todo esto mediante el cobro de comisiones, las cuales son, en muchos de los productos y servicios ofrecidos por ésta, mucho más altas que en los países de origen de estas entidades. Además, se han generado grandes concentraciones de mercado por parte de las primeras seis entidades bancarias, con un porcentaje del 83.40% de los activos.

Al mismo tiempo, en los últimos años han surgido "nuevos bancos" que se encuentran con mayores posibilidades de cruzar financiamiento a partir de sus actividades comerciales y financieras.

Aunque suene estimulante, lo anterior no es precisamente la solución a los problemas de financiamiento para el desarrollo; lo sería solo al generar una mayor cohesión social y ayudar así a reactivar la economía mexicana mediante un mayor crédito al sector productivo.

Por tanto, es urgente el impulso de nuevas entidades crediticias como son: cajas populares, cooperativas de crédito y demás entidades que podrían cumplir una función primordial en el financiamiento a sectores que han quedado olvidados. Las cuales están basadas en un tipo de organización solidaria que permite ir más allá de la maximización de la eficiencia económica, y a su vez, contribuye a reducir en gran medida la tan marcada exclusión financiera que existe.

### Los retos para las cooperativas de crédito

Este tipo de instituciones ofrecen un respiro a las clases media y popular mediante el servicio de ahorro y préstamo, no obstante, el reto inmediato para estas instituciones será acortar el tiempo de respuesta —con referencia a la banca comercial y los "nuevos bancos"—.

Otro aspecto a destacar en las cooperativas de ahorro y crédito es que no cobran comisiones, a diferencia de los bancos que las cobran —y muy altas—, sin embargo, tendríamos que analizar —por otro lado— el rendimiento porcentual que se pagan a los usuarios por sus ahorros e inversiones. En este sentido las cooperativas deben buscar mayor competitividad.

Por otro lado, las entidades regulatorias y supervisoras tienen su propio reto al cumplir un papel fundamental, ya que además de regular a la banca múltiple y a los "nuevos bancos" —para que no abusen de sus clientes mediante el cobro de comisiones estratosféricas—, también deberán impulsar a este tipo de entidades solidarias y ofrecer mayores facilidades para expandir el sector social y popular de ahorro y préstamo en México en verdadero beneficio de las clases media y popular.

*La autora cursa el posgrado de economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*

# Desarrollo del talento

## Valor diferenciado en las cooperativas

■ Por: Jorge A. Rodríguez

Una de las grandes preocupaciones de todas las instituciones en el mundo es la pérdida del talento, nuestros estudios confirman que es uno de los principales dolores de cabeza de los directores de múltiples empresas e instituciones.

¿Por qué se ha vuelto tan importante el retener el talento? Adicional a los costos que se incurren por la pérdida del talento, es claro que una persona que ha trabajado en una organización durante varios años, no sólo tiene asimilada la forma en cómo se conduce un negocio, sino que también ha absorbido la misión, visión, principios y valores de la misma.

En la actualidad y frente a los múltiples retos que el contexto económico pone al sector cooperativo, la pérdida de un colaborador talentoso se puede sentir de la misma manera que se siente la pérdida de un familiar muy cercano, pues es a través de ellos como las cooperativas lograrán mostrar una diferencia tangible para los socios. Los colaboradores talentosos no solo serán capaces de llevar los productos y servicios que ofrezcan las instituciones, sino que llevarán los mensajes de valores y principios buscados en el ámbito cooperativo.

En conclusión, el encontrar y retener a los mejores talentos será la clave para que las cooperativas desarrollen ventajas competitivas frente al agresivo entorno que impera en México.

¿Se pueden atraer personas talentosas a una organización? Aunque en los deseos de múltiples organizaciones está el de encontrar personas preparadas y listas para afrontar los retos y problemáticas del negocio, la realidad del mercado mexicano muestra que existe una brecha muy importante entre lo que ofertan las universidades y las necesidades de las instituciones. En consecuencia es necesario establecer una estrategia de desarrollo de talento que permita:

- Atraer a los mejores talentos que el mercado laboral pueda ofertar.
- Identificar a los mejores talentos dentro de la organización.

- Invertir en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores con mayor potencial.
- Invertir en su retención.

Nuestros modelos conceptuales permiten vincular las estrategias de desarrollo de talento con los resultados de la organización directamente.

Las organizaciones cooperativas que invierten en estrategias de desarrollo de talento finalmente están invirtiendo en el desarrollo de su negocio y en consecuencia en el bienestar de sus socios.

Al implantar una estrategia de desarrollo de talento las organizaciones obtienen:

- Una organización mejor preparada y lista para afrontar los retos del entorno competitivo.
- La satisfacción de sus mejores talentos y en consecuencia su permanencia en la organización.
- La mejora sustancial del desempeño de todos los individuos de la organización, al reconocer y recompensar consistentemente a aquellos individuos de alto desempeño.

Y, en consecuencia, se mejoran las condiciones y aspiraciones de desarrollo profesional de los individuos que integran la organización.



*El autor es Gerente Experimentado de la Práctica de Talent and Organization Performance de la Consultoría Accenture.*



*Equipo de trabajo de la Región II del Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito de Guatemala.*

## Llevan a cabo foro regional de WOCCU en Latinoamérica

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) llevó a cabo su foro regional con el objetivo de abrir un puente de capacitación y una red de contactos con los movimientos cooperativos de países como Brasil, Colombia, Costa Rica, México y Panamá, entre otros de Latinoamérica.

"Hoy en día, en toda América Latina las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran en una posición sólida, y los participantes del foro aprovechan este tiempo de estabilidad para asegurarse de que sus organizaciones estén preparadas", dijo Dave Grace, vicepresidente de Servicios de Asociaciones de WOCCU.



*Gracias a todos los dirigentes cooperativos por su entrega y dedicación.*

## De fiesta dirigentes cooperativos

Este 12 de octubre se celebra el día del dirigente, día en que se reconoce la labor de estos hombres y mujeres en su ardua tarea de promoción, administración y vigilancia de los recursos encomendados por los socios.

Esta fecha, que hace referencia al día en que abrió sus puertas la primera caja popular denominada León XIII en 1951, fue elegida por el Comité Directivo de la entonces Confederación Mexicana de Cajas Populares para honrar a los dirigentes que de manera voluntaria aportan sus conocimientos y experiencias en la construcción de un cooperativismo democrático con sentido de solidaridad, ayuda mutua y sobre todo del servicio que les caracteriza.



*Caja Popular Mexicana inició operaciones como SCAP, en apego a la LACP.*

## Inicia operaciones CPM

Tras doce años de regulación como Sociedad de Ahorro y Préstamo y dando cumplimiento a la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), bajo la supervisión de la CNBV, a partir del mes de septiembre Caja Popular Mexicana inició operaciones como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo (SCAP), en base a lo establecido en la LACP y en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Una vez que la entidad dió cumplimiento a los trámites jurídicos y administrativos, la cooperativa financiera más representativa del país, con una trayectoria de 57 años y 12 años de ser regulada de acuerdo a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, inicia una nueva etapa jurídica.



*El 12 de agosto, en todo el mundo, se celebra el Día Internacional de la Juventud.*

## Se celebra Día Internacional de la Juventud

El 17 de diciembre de 1999, la Asamblea General de la ONU aprobó la recomendación de la Conferencia Mundial de Ministros de Asuntos de la Juventud, para que el 12 de agosto fuera declarado Día Internacional de la Juventud.

Fue así como inició esta celebración que se conmemora cada 12 de agosto. Este año se declaró, además, Año Iberoamericano de la Juventud, lo cual configura la nueva relevancia que otorga el mundo a la juventud, el mundo de las instituciones gubernamentales, internacionales y no gubernamentales de todo tipo.

# Día internacional de las cooperativas

Por: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)

Como cooperativas sin fines de lucro, controladas democráticamente, propiedad de los socios, las cooperativas de ahorro y crédito existen para atender a sus socios.



El tema del Día Internacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de este año es "Me pertenece" y celebra la democracia económica y la igualdad de los derechos de propiedad de cada socio de la cooperativa de ahorro y crédito. En las cooperativas de ahorro y crédito, cada cliente es tanto socio como dueño.

El Día Internacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es apasionante porque cada octubre, en el mismo jueves, las cooperativas de ahorro y crédito del mundo entero se unen para celebrar el espíritu del movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

Es un día para honrar a todos aquellos que han dedicado sus vidas al movimiento, para reconocer el arduo trabajo de quienes trabajan actualmente en las cooperativas de ahorro y crédito y para mostrar nuestro aprecio a nuestros socios.

¡Aproveche este día para profundizar el conocimiento sobre el excelente trabajo que están llevando a cabo las cooperativas de ahorro y crédito y para dar a los socios la oportunidad de involucrarse más!

Las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones en todas partes del mundo, desde Kentucky hasta Kenia, de Alberta a Azerbaiyán, celebran el día abriendo sus puertas al público, celebrando concursos, días de campo y desfiles.

¡Feliz Día Internacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito!

Mi Cooperativa de Ahorro y Crédito

# Me pertenece

Si quiere más información o tiene preguntas al respecto, contáctenos: [www.cpm.org.mx](http://www.cpm.org.mx) o bien al teléfono (lada sin costo) 01800 7100 800.

## Estadísticas crecimiento durante el mes de agosto del 2008

\* Millones de pesos



Más de 170 millones de socios por todo el mundo

Mi Cooperativa de Ahorro y Crédito

Me pertenece™



Día Internacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito®

16 de octubre de 2008



Afiliación abierta y voluntaria • Control democrático • No discriminación • Distribución de utilidades entre los socios • Desarrollo de estabilidad financiera

Servicios a los socios • Educación continua • Cooperación entre cooperativas de ahorro y crédito • Responsabilidad social