

La intermediación financiera al servicio de la comunidad indígena: el fondo regional indígena Tarhiata Keri

GARZA-BUENO, Laura

L. Garza

Colegio de Postgraduados. Carretera México-Texcoco Km. 36.5 Montecillo, Edo. de México, C.P. 56230.
garzabueno@yahoo.com

F. Pérez, E. Figueroa, L. Godínez (eds.). Ciencias Sociales: Economía y Humanidades. Handbook T-I. - ©ECORFAN, Texcoco de Mora, México, 2015.

Abstract

In recent decades, major changes in the playing rules of economic activity have occurred. The transformation make it necessary for businessmen—of all kinds and dimensions—to look for new ways to produce and market in order to obtain positions in the markets. Credit is a basic instrument in dealing with the challenges of economic transformations. Unfortunately, in Mexico, financing the private sector is reduced, a situation that becomes serious in the case of small economic units. It is then of interest to identify new modes of financial intermediation that attends the needs of sectors that are rarely considered by commercial and development banks. The Regional Indigenous Fund Tarhiata Keri, located in the state of Michoacán, Mexico, is an organization that has functioned as a financial intermediary since 1990. This function has been carried out through two stages that are markedly different. In its first stage, it received government subsidies, which were used to give support to consumption or investment by their members. In the second stage, as a financial intermediary enterprise, it captured resources from credit institutions that finance agricultural, livestock, fishing and handcraft production activities of their clients. The transition from the first to the second stage has enabled it to distribute 200 million pesos (15.4 million dollars) in six years and to become a healthy business with efficient operation, reflected in a portfolio of outstanding debt that oscillates between 2 and 3 % and in a growing number of productive projects of the indigenous population of the region that it supports. The objective of this paper is to examine the experience of the Fund in order to identify the factors that have contributed to the management of its own transformation.

12 Introducción

Con la globalización mundial, la economía se ha vuelto más compleja y ha sufrido transformaciones en la división social y técnica del trabajo, en su organización comercial y formas y estilos de competencia. En particular, el desarrollo tecnológico ha venido a jugar un papel preponderante en la transformación de los métodos para producir y acceder a diferentes productos. De ahí que las grandes empresas invierten cada vez más en investigación y desarrollo, buscando la innovación y diferenciación. (Ordoñez, 2004, Herrera, 2008, Grobart, 1998, OCDE, 2008, Garza, 2013)

Pero mientras que para las grandes empresas ha sido relativamente fácil adecuarse a todas las recientes transformaciones, para las micro, pequeñas y medianas empresas¹⁷ ha sido prácticamente imposible acceder a dichos cambios. Numerosas unidades económicas de pequeña escala han sido desplazadas ante el embate de los cambios mencionados. Esta situación se acentúa en los pequeños productores del sector agropecuario y en todo tipo de microempresarios del medio rural¹⁸, ya que no pueden competir ante los grandes cambios tecnológicos, pues además carecen de recursos financieros suficientes, así como de personal calificado, aunado a que las estructuras organizativas son poco desarrolladas o inexistentes, el acceso a los centros de investigación y desarrollo es limitado y las estrategias gubernamentales poco favorecedoras.

¹⁷ De acuerdo a los rangos establecidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la microempresa factura hasta 4 mdp. Mientras que la pequeña y mediana empresa pueden facturar hasta 100 y 250 millones de pesos respectivamente.

¹⁸ Nos referimos a todo tipo de unidad económica localizada en el medio rural que está dedicada a la producción de bienes o servicios y que es capaz de generar valor agregado. Es una unidad económica en la que el empresario y su familia participan directamente en los procesos de producción, transformación y/o distribución y que generalmente mantiene una actividad de baja escala así como una tecnología intermedia.

Igualmente, los fenómenos meteorológicos y la baja escala de su producción propician que frecuentemente enfrenten problemas de calidad y cantidad de su producto. (Boucher 1989, Delgadillo 2006, Flores y Rello 2002, Calva 2007).

Ante esta situación el financiamiento es un instrumento fundamental y necesario para el crecimiento de pequeños productores y microempresarios del medio rural, pues sin éste difícilmente lograrán insertarse en los mercados. Lamentablemente en México existe poco financiamiento para el sector privado. De acuerdo con datos presentados por Medina (2013), México destinaba 14.7% en comparación con el PIB como crédito bancario al sector privado, en tanto que países desarrollados como Francia, Inglaterra, Australia, Alemania, Japón tienen tasas superiores al 100% y Estados Unidos dedica el 193%. Si hacemos esta comparación con los países latinoamericanos, encontramos que en México la penetración de los créditos es asimismo menor que Panamá con 89.6%, Chile (73.2%), Brasil (68.4%), El Salvador (40.2%), Guatemala (31.6%), Jamaica (28.8%) o Bolivia (39%).

El crédito es un instrumento indispensable para hacer negocio, ya que cualquier actividad económica al carecer de recursos propios puede financiarse a través del crédito y realizar su pago una vez concluida dicha actividad. El problema surge cuando la empresa no califica ante las instituciones financieras ni tiene posibilidad de que sus clientes o proveedores le provean de crédito, que es el caso de las pequeñas empresas y productores rurales. Según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2010), el 80% de las pymes mexicanas se financia a través de sus proveedores, mientras que la banca de desarrollo ha reducido el crédito en los últimos años, pasando de 6% en 2000 a 2.7% en 2010. Y a su vez, los programas de fomento gubernamental como el Fondo PyME apoyó con financiamiento al 0.2% del total (Presburger, 2013).

La situación es más grave en el caso de las pequeñas empresas rurales debido a que los recursos son limitados, la solicitud de garantías es inadecuada para este tipo de productores; en el caso de los financiamientos gubernamentales se deben enfrentar innumerables trámites y es frecuente que este tipo de apoyos lleguen a destiempo o para fines distintos a los solicitados. (Gutiérrez, 2004, Villareal, 2004), por lo que se recurre al agio, que absorbe una parte importante de las ganancias (Piñar, 2002).

Sin embargo y como atenuante a lo descrito, han ido surgiendo una amplia variedad de pequeñas empresas de intermediación financiera (EIF), cuyo propósito es llegar hasta los segmentos de la población desatendidos por la banca. En este aspecto resulta de particular interés los referidos a la población indígena, la cual presenta altos niveles de marginación y rezago. La intención del presente trabajo es realizar un aporte en este sentido.

12.1 Las Entidades de Intermediación Financiera

Las empresas y todo tipo de entidades de Intermediación Financiera tienen como objetivo canalizar recursos obtenidos ya sea por ahorro o bien por inversión en forma de crédito o financiamiento a quién así lo requiera. La definición de la Enciclopedia Financiera indica que los Intermediarios Financieros son los organismos que reciben el dinero de los agentes con superávit de recursos monetarios y que están dispuestos a prestarlos a medio y corto plazo y, en general, se dividen en bancarios y no bancarios.

Para financiarse, las empresas o productores deben recurrir a intermediarios financieros. Es decir a organismos cuyo objetivo es canalizar recursos provenientes del ahorro o la inversión en forma de crédito o financiamiento, integrado por diversos intermediarios y mercados financieros, quienes utilizan el ahorro para financiar actividades más productivas. Los intermediarios financieros más conocidos son los bancos, que ofrecen directamente sus servicios al público. (Banco de México, 2014).

El sistema financiero mexicano incluye instituciones tanto bancarias como no bancarias. Las entidades de intermediación financiera (EIF) forman parte de los intermediarios financieros no bancarios y surgen como una necesidad para financiar la actividad económica de las pequeñas empresas que, ante la falta de recursos propios, necesitan de créditos blandos para hacer negocio. Son empresas que regularmente no califican ante las instituciones financieras y tienen escasas posibilidades de que sus clientes o proveedores les proporcionen crédito, que es el caso de las pequeñas empresas y productores rurales.

Una modalidad de intermediación financiera que va más allá de las figuras convencionales es la establecida por la entonces Financiera Rural¹⁹ (la Financiera de aquí en adelante) la cual incluye a "...toda aquella figura cuya capacidad y actividad le permite dispersar recursos crediticios y que además no esté reconocida en la legislación vigente como Intermediarios Financieros Rurales". Y que realicen "...actividades en el medio rural, o actividades vinculadas con el medio rural, y que tengan en su objeto, recibir crédito y otorgar servicios financieros para las actividades productivas y distribuirlos a diferentes usuarios o beneficiarios finales con los cuales tienen establecidas diferentes relaciones de asociación y/o de tipo mercantil" (Financiera Rural, 2009).

Lo anterior amplió el abanico de agrupaciones u organizaciones que pudieran constituirse como intermediarios financieros. Ese fue el caso de algunos de los Fondos Regionales Indígenas.

12.2 Los Fondos Regionales Indígenas

El Programa de Fondos Regionales Indígenas (PFRI), fue diseñado y puesto en marcha en 1990 por el Instituto Nacional Indigenista (INI)²⁰, a raíz de un decreto presidencial, mediante el cual se fundaron 100 Fondos Regionales de Solidaridad -hoy FRI- con un monto de \$500,000 cada uno, para financiar proyectos autosostenibles, rentables y recuperables y el compromiso gubernamental de otorgar una cantidad similar de forma anual. Un rasgo distintivo de este Programa es que los dirigentes del Fondo son elegidos en Asambleas llevadas a cabo con los representantes de los grupos que lo integran. Mecanismo operativo que busca respetar las formas de organización de la población indígena. En este marco nace el Fondo Tarhiata Keri.

De acuerdo a lo establecido en PFRI los Fondos son apoyados con recursos fiscales para sustentar las actividades productivas que los propios indígenas decidan, siempre con base en su experiencia y respetando su vocación productiva regional y los usos y costumbres locales. Sin embargo, a diferencia de otros programas gubernamentales, los recursos otorgados tienen que ser reintegrados al Fondo al que pertenecen, para capitalizarlo y que, posteriormente, estos grupos cuenten con recursos propios para financiar sus proyectos. Por tanto, los Fondos fueron creados para cumplir con una función de financiamiento que no es atendida por ninguna otra institución.

¹⁹ Hoy Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND).

²⁰ Hoy Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

Desde su origen hasta el momento actual el PFRI ha evolucionado en distintos aspectos. No obstante, para los efectos de nuestro análisis basta señalar que –en la actualidad- para acceder a los beneficios del Programa los FRI deben estar constituidos y formalizados, contar con un padrón de organizaciones y/o grupos de trabajo y de sus integrantes; operar con estados financieros y con un reglamento interno; mantener copias de las actas de asamblea para verificar el estado de las recuperaciones; elaborar propuestas de inversión de los nuevos proyectos; ubicarse en zonas de población indígena con grado de marginación alto o muy alto; y contar con un diagnóstico que identifique las principales potencialidades o problemas que limitan el desarrollo de las organizaciones que lo integran. El monto máximo anual autorizado para cada uno es de \$1,350,000.00 de los cuales 10% se destina a capacitación y al menos 30% de los recursos debe destinarse al apoyo de mujeres indígenas.

Al igual que todos los programas del sector público el PFRI ha sido evaluado en diversas ocasiones. Como resultado de dichas evaluaciones el programa ha recibido varias observaciones, mismas que aluden a su baja cobertura, falta de programas de trabajo anuales y de planeación estratégica y criterios de elegibilidad muy básicos, entre otros. Aunque en la evaluación realizada en 2007 por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), también se le reconoce un impacto positivo ya que los indígenas entrevistados manifestaron que habían mejorado sus ingresos y condiciones de vida. A pesar de las críticas que se le pueden hacer al PFRI, es un hecho que se constituye como la única fuente de financiamiento para un alto porcentaje de la población indígena.

Por otra parte, la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), manifestó que para 2012 se encontraban en funcionamiento 272 FRI, en muy diversa situación económica y organizativa, la mayoría enfocados a proyectos productivos pequeños, principalmente en actividades primarias, con problemas de recuperación y por lo tanto, poco capitalizados.

Del total de Fondos en operación, 18 de ellos han ido profesionalizándose como intermediarios financieros por lo que están en proceso de transformarse en sociedades anónimas (SA) o en Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP). Situación que se manifestó en el marco del Primer Foro Nacional de Intercambio de Experiencias sobre Manejo de Crédito con los Fondos Regionales Indígenas²¹, realizado por FND. El proceso más avanzado de profesionalización del servicio financiero –reseñado en dicho foro- fue el del Fondo Regional Tarhiata Keri (Viento Grande en español) razón por la cual se consideró relevante abordar su experiencia.

12.3 El proceso de transformación del Fondo Regional Indígena Tarhiata Keri

El Fondo Regional Indígena Tarhiata Keri (a partir de aquí *Fondo Tarhiata*), enfrenta y ha enfrentado desde su constitución, los retos de atender a una población en condiciones de marginación, así como de gestionar su desarrollo por sus propios medios. Se ubica en Pátzcuaro, Michoacán con una larga historia de actividad financiera.

²¹ Realizado en Metepec, Puebla del 11 al 14 de Noviembre de 2013.

Figura 12

Este Fondo surge en 1990, y actualmente agrupa 75 comunidades²² de la zona de Pátzcuaro y Ciénega - Zacapu.

En su inicio, el Fondo Tarhiata apoyaba diversas actividades productivas como el servicio de lanchas turísticas en el Lago de Pátzcuaro, pesca, ganadería, maíz y otras actividades agrícolas y artesanías, que eran las actividades a las que se dedicaba la mayoría de la población indígena de la zona, ya que Michoacán es un estado que tiene una composición pluricultural, sustentada en sus pueblos indígenas, que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas.

El Fondo Tarhiata ha vivido dos etapas: la primera va desde su creación en 1990 y hasta 2004 y, la segunda, que comprende de 2004 a la fecha. En la primera operó de acuerdo a lo establecido por la mecánica operativa del PFRI, que era sumamente sencilla, bastaba con constituirse como Fondo Regional ante el INI, tener vigentes sus órganos de gobierno y contar con una cartera de proyectos de inversión. Los plazos, tasas y fecha de se manejaban de forma discrecional, ya que no había mucha precisión en los expedientes, en lo que se refiere a la devolución de los recursos. Los préstamos, se otorgaban con sólo formar un grupo de productores, que debía de presentar las identificaciones oficiales de sus miembros y un proyecto ante la Asamblea General.

Debido a que no había mecanismos de evaluación de desempeño y de entrega de cuentas a los Fondos Regionales, era práctica común que los reportes ante las Asambleas no fueran del todo fidedignos o que el recurso se usara a otros destinos, puesto que se carecía de registros confiables de los proyectos que se financiaban y de las personas beneficiadas, lo cual propiciaba que, con frecuencia, se formaran y registraran grupos pequeños de productores que solicitaban financiamiento, obtenían el recurso y desaparecían o simplemente no pagaban los préstamos. El desvío de recursos y la extendida cultura del no pago influyeron de manera decisiva en la no capitalización del Fondo.

²² De acuerdo al artículo 2º Constitucional, la comunidad se caracteriza de la siguiente forma: Son comunidades integrantes de un pueblo indígena, aquéllas que formen una unidad social, económica y cultural, asentada en un territorio y que reconocen autoridades propias de acuerdo a sus usos y costumbres.

Una característica del Fondo Tarhiata desde su inicio, fue que se constituyó por comunidades, así en la Asamblea General los representantes comunales (jefe de tenencia, comisariado, juez) eran quienes participaban, con voz y voto para autorizar proyectos y políticas. Al principio los proyectos eran presentados por el representante de grupo (o delegado), pero llegó un momento en el cual eran centenares de ellos. Esta situación ocasionó que la Asamblea General no pudiera tomar decisiones ya que era muy difícil juntar al 50% más uno que se requería, de acuerdo a su reglamento interno; además de que los delegados competían con las autoridades tradicionales electas en Asamblea (representantes comunales).

“Las autoridades locales no tenían injerencia, ni sabían qué tipo de proyectos se estaban gestionando en el Fondo. En ese momento, la autoridad asistía a las Asambleas pero no tenía ninguna representación. Los delegados habían adquirido un gran poder y tenían capacidad de decisión de a quien apoyar y estaban haciendo una descomposición interna de su pueblo”. (David Linares, Presidente de la Mesa Directiva del Fondo Regional).

En 1998 se decide que la representatividad debería basarse en la autoridad comunal, ya que ésta es una persona que, elegida en Asamblea, representa tradicionalmente a la comunidad.

“En la práctica, al dejar las decisiones en manos de los representantes de los grupos se estaba rebasando la autoridad de un pueblo indígena”. (David Linares, Presidente de la Mesa Directiva del Fondo).

La segunda etapa del proceso inicia en el año 2004 por un cambio de política en las Reglas de Operación del PFRI, ya que la CDI establece que para continuar en el programa se requiere “Estar constituidos en alguna figura asociativa rural, civil o mercantil. Los FRI que se constituyan en el presente ejercicio fiscal dispondrán de seis meses, a partir de su aceptación, para contar con una figura asociativa” (DOF, 2004).

Por lo anterior, el Fondo debía adquirir personalidad jurídica para continuar recibiendo recursos, ya que en caso contrario su futuro sería la desaparición, como consecuencia de la escasez de capital y los múltiples problemas internos que enfrentaban y que les impedirían convertirse en una empresa de intermediación financiera independiente. La propuesta de la CDI fue que se convirtieran en una Asociación Civil (AC) sin fines de lucro, lo que permitiría salvaguardar su carácter social; pero no se les proporcionó información sobre los beneficios asociados, la manera de hacerlo, ni se divulgó entre todos los representantes de las comunidades de manera oficial.

El primer gran reto fue para los dirigentes ya que tenían que investigar cómo conformar la AC y sus implicaciones: sujetarse a las regulaciones de los Códigos Civiles Federal y Estatal; reunir información y definir los socios, estatutos, cuotas, facultades de la Asamblea y el capital de la sociedad, así como hacer el trámite y pagarlo ante un Notario Público. Además debían convencer a sus asociados, quienes desconocían lo que esto significaba, de los beneficios del cambio, así como del requisito de convertir los recursos del Fondo Tarhiata en la aportación inicial para conformar la AC. Esto hizo suponer a muchos de los integrantes e incluso a funcionarios regionales de otras dependencias que los dirigentes del Fondo Tarhiata querían apropiarse el Fondo y operarlo como negocio personal.

“...incluso nos acusaban de que estábamos traicionando al Fondo y a los indígenas” (David Linares, Presidente de la Mesa Directiva del Fondo).

“Nosotros no sabíamos nada, nadie nos asesoraba” (David Linares, Presidente de la Mesa Directiva del Fondo).

En su búsqueda por investigar con autoridades locales y federales cómo conformarse, se enteran del Programa de Financiamiento a Entidades Dispersoras de Crédito de la entonces Financiera Rural, que proporcionaba información clara para conformarse como sociedad civil, pero sobre todo ofrecía la oportunidad de que el Fondo Tarhiata continuara operando, ya que bajo la escasa capitalización, costumbres establecidas y sin subsidios, no tenía posibilidades de sobrevivencia.

Aunado al proceso de constitución a AC, estaba el de su conversión a Dispensor de Crédito, lo cual no fue sencillo, ya que era necesario cambiar las reglas de operación del crédito entre los clientes. Para ello, había que convencerlos de pagar y de hacerlo en un plazo establecido, presentar garantías (certificado parcelario, de uso común de la tierra o un documento que avalado por el comisariado de bienes comunales), contar con el aval del representante de la Asamblea y firmar un pagaré, prácticas hasta entonces desconocidas o poco respetadas. Sin embargo, el respeto a la autoridad local, el hecho de que el Fondo Tarhiata aceptara garantías que ninguna institución financiera admitía y la tasa de interés competitiva fueron el detonante para el cambio de mentalidad, así como para la depuración de clientes, ya que solamente se quedaron los que aceptaban las nuevas reglas.

Finalmente, el 27 de agosto de 2004 se decide en Asamblea General constituirse como Asociación Civil con patrimonio y administración propios, a la vez que se forma un fideicomiso con el objetivo de mantener y preservar su capital. Al momento de formar dicha A.C. “...No se registró un capital inicial, sólo se declara que se transfiere al patrimonio del Fondo la cantidad de 15 millones de pesos. Tampoco se habla de un número de socios, sólo se identifican los municipios y comunidades de cobertura y que por lo tanto, eran elegibles para operar con el Fondo” (Plan de Negocios del Fondo 2006-2010.)

Por otra parte en una presentación realizada en 2013 en el Foro de Fondos Regionales, el representante del Fondo Tarhiata reconocía que, a lo largo de toda su historia,

“...recibió 50 millones de pesos vía subsidio, solamente logró capitalizar siete millones y perdió 43 millones en cartera irrecuperable, apoyos a fondo perdido y despilfarros.” (Presentación realizada en el Foro de Fondos Regionales, Nov, 2013).

Cabe destacar que los recursos recibidos vía subsidio (FONAES e INI), corresponden a lo recibido desde 1990 y que los 15 millones aportados a la AC, son el valor de dos terrenos que compró el Fondo Tarhiata durante la primera etapa.

El Plan de Negocios 2006-2010 señala en el Resumen Ejecutivo que “Por cambios en la políticas públicas del Gobierno Federal, la CDI permite a los fondos que impulsen verdaderamente el desarrollo de los pueblos indígenas, debiendo dejar de ser programas de esa dependencia, para ahora adquirir personalidad jurídica propia. Bajo esa premisa, se decide conformar una organización formal que pretende atender a más productores”.

No obstante lo anterior, el Tarhiata Keri no pierde de vista su razón de ser y adopta una serie de compromisos que quedan plasmados en su misión y visión.

“**Misión:** Coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de vida de los más necesitados, proporcionándoles créditos ágiles y fomentando su capitalización.”

“**Visión:** Ser una Entidad Dispersora con intenso sentido humano, sustentado en la confianza y eficiencia de sus empleados y en el compromiso de sus socios, brindando el mejor servicio y liderazgo en el sector financiero y popular. Todo ello sobre la base de los valores de honestidad, confianza, transparencia, servicio, productividad, equidad y solidaridad.”

Figura 12.1



Asimismo, en el diagnóstico se señala que enfocarse a la producción de aguacate es la medida adecuada para incrementar la operación de manera segura y rentable; además de financiar a los socios con créditos a corto y largo plazos a fin de mejorar sus condiciones de vida. Ello les llevó a solicitar una línea de crédito por 11.5 millones de pesos a la Financiera. Por su parte, el Fondo Tarhiata se compromete a mejorar sus procesos administrativos y financieros con base en los manuales de organización, control interno, de administración de riesgos y de crédito que elaboran para este fin.

Las reglas establecen el otorgamiento de créditos de hasta un año, pagaderos al vencimiento y por un monto máximo de 80% del valor del proyecto, para proyectos agrícolas (aguacate, guayaba, zarzamora, maíz y frijol) y ganaderos (ganado bovino carne y leche), la tasa mensual es de 1.7% y el monto máximo por productor es de hasta \$35,000.00; en el caso de los artesanías la tasa es de 2.0% mensual y el monto máximo por artesano es de \$5,000.00.

12.4 Resultados de la gestión del cambio.

El principal aspecto en la gestión del cambio fue la visión global e integrada de su propio desarrollo, que tiene su expresión más concreta en el Plan de Negocios, mismo que dio pauta a la transición de Fondo operador de un subsidio y altamente dependiente de un organismo público, a un Fondo constituido como dispersor de crédito con capital propio y carácter independiente. Este documento pasó, de mero requisito para gestionar un crédito, a ser la visión de una alternativa y algunos de los pasos necesarios para alcanzarla, ya que marcó una ruta donde la definición de reglas claras y precisas para la operación, así como la exigencia de un personal calificado para instrumentarlas, jugaron un papel primordial.

Pero, sobre todo, el convencimiento de los dirigentes sobre la urgente necesidad de gestionar el cambio ha llevado al Fondo Tarhiata a ser un dispersor de crédito exitoso y autosostenible.

Actualmente, el Fondo Tarhiata administra \$191,550,000.00 millones de pesos operando de manera transparente, lo que permite que alrededor del 30% de los 350 productores de aguacate, financiados por el Fondo Tarhiata, tengan acceso a mercados internacionales, así como que 80 productores de guayaba abastezcan mercados locales.

Asimismo, en las regiones de Zacapu, Erongarícuaro y Pátzcuaro se financia a productores pequeños dedicados a la ganadería vacuna de leche y carne, así como a grupos de 10-15 personas (alrededor de 200 personas) productores de maíz, a los que se les prestan entre \$10,000.00 y \$15,000.00 por persona. En estos casos, el Fondo Tarhiata supervisa su existencia y el destino del crédito.

La recuperación de los créditos e intereses permite al Fondo Tarhiata cubrir sus gastos de operación y financiar a los grupos de artesanos, puesto que las líneas de crédito otorgadas por la Financiera no contemplan esta actividad.

Figura 12.2



“Con los préstamos que he recibido pude construir una bodega para implementos, compré un remolque y un tractor. Mi casa antes era de palitos con lodo y hoy es de tabique. Antes éramos muy pobres y yo a esto le debo la vida”. (Arnulfo Escalante, productor de aguacate). (La afirmación se refiere a que pudo hacerse cargo de una operación de riñón que le costó \$190,000.00.)

“Sí, yo ahora tengo más producción en mi huerta, tengo 4has. Y yo siempre he pagado. Una vez me gasté parte del dinero de la guayaba en arreglar mi casita. Ni modo, tuve que pedir prestado, pa’ poder pagarle al Fondo”. (Artemio Silva, productor de aguacate)

La transformación organizacional requiere, además de la visión global de cambio, la participación de las personas, tecnología, estructura y la cultura (Ruiz, et al 1999, Garzón 2005, López 2007) aspectos que también se han desarrollado en el Fondo Tarhiata. Muestra de ello es que el Fondo Tarhiata cuenta hoy con personal calificado (contadora, abogado, cajera-administradora, técnico de campo) para administrarlo de manera profesional, satisfacer los requerimientos legales y hacendarios y de rendición de cuentas ante las instituciones que los financian, así como ante los socios.

Aunado a esto, se ha facilitado la aplicación de las nuevas prácticas administrativas mediante la implementación de manuales y control de procesos, así como la adecuación de un sistema contable y de cartera.

“Al principio si nos costó trabajo, porque seguíamos con los vicios de antes... pero ahora nos ceñimos a los manuales” (Javier de la Luz, abogado del Fondo)

Apegarse a los procedimientos establecidos en los diversos manuales con los que cuentan, garantiza la existencia de expedientes por cliente, la evaluación de los proyectos, la aceptación de garantías materiales por garantías solidarias y del aval comunal. También se tienen sistemas establecidos de cobro, fechas, plazos acordes al ciclo productivo, visitas de seguimiento y tasas de interés razonables, que permiten la capitalización tanto del Fondo Tarhiata como de sus clientes. Asimismo, el personal contratado y los dirigentes, han logrado conformar un muy buen equipo de trabajo, enfocado en dar resultados, reconociendo que parte de su éxito es conocer a muchos clientes y operar sobre la base de la estructura de gobierno indígena, además se apoyan mutuamente para solventar las necesidades administrativas.

Destaca el hecho de que el personal administrativo no toma decisiones, su papel es el de orientar y hacer propuestas o sugerencias, mismas que son sometidas y elegidas por la Mesa Directiva. Paso importante en la gestión del cambio, ya que durante la primera etapa era frecuente que se contratara a técnicos o profesionistas para apoyar sobre algún tema y, finalmente, eran éstos quienes decidían dado el desconocimiento de los representantes sobre dichos asuntos.

En este sentido, el papel de los dirigentes ha sido fundamental ya que han sabido enfrentar los cambios mediante la investigación y el análisis y han desarrollado habilidades de comunicación, de relaciones interpersonales, así como financieras, lo cual se pone de manifiesto, de manera especial, en el Primer Foro Nacional de Fondos Regionales 2013, en el cual fueron capaces de expresar con soltura, ante un público amplio, su experiencia, aprendizajes y alternativas y, sobre todo, dejar en claro la importancia de mantener finanzas sanas para el sostenimiento y desarrollo del Fondo y de sus asociados.

En cuanto a los resultados obtenidos en materia tecnológica, el Fondo Tarhiata utiliza sistemas de cómputo que le han permitido automatizar los procesos administrativos y de cobranza, adecuándose a los sistemas de información requeridos por la Financiera.

Organizacionalmente, pasaron de un Consejo que contaba en sus inicios con un área administrativa, área de evaluación y secretariado técnico, a un Consejo Técnico con una mesa directiva formada por el presidente, secretario y tesorero, esto a partir de su constitución en AC. A la fecha está pendiente el establecimiento del Consejo de Vigilancia. Esta nueva estructura les permitió funcionar de manera independiente de la CDI, ya que se eliminó su participación preponderante en el Consejo Técnico, lo que implica que es el mismo Fondo Tarhiata, con sus propios mecanismos de evaluación, el que decide el destino del crédito, otorga responsabilidades específicas a cada uno de sus miembros y organiza su operación de acuerdo a las nuevas normas que han establecido.

La Misión y Visión del Fondo Tarhiata, plasmadas en el Plan de Negocios, además del otorgamiento de créditos y su capitalización, han contribuido para que se establezca una estrecha relación con los clientes, manteniendo como punto central a las personas, más allá del aspecto crediticio, lo que ha mantenido la confianza entre clientes-representantes comunales-Fondo Tarhiata. Esta actitud se ha podido observar en el trabajo de campo, a través del conocimiento personal con sus clientes y en las comunidades, así como el hecho de que pueden ser tratados en su propia lengua, lo que promueve la confianza y facilita la comunicación.

Cabe destacar el hecho de que muchos de los productores indígenas cambiaron radicalmente su cultura del no pago a la del pago puntual, convirtiéndose como los mismos dirigentes comentan, en un elemento que permitió detonar lo que hoy es el Fondo Tarhiata.

“Jamás hemos demandado, aunque nuestras reglas así lo estipulan”, (David Linares, Presidente de la Mesa Directiva del Fondo).

“...que vergüenza eso que nos llamen a la jefatura, mejor hay que pagar”, (Artemio Silva, productor de guayaba).

Lo comentado líneas arriba puede derivar de que en las comunidades indígenas, asumir o no los compromisos contraídos representarían prestigio o desprestigio ante el representante comunal, que de alguna manera avala al productor, y ante sus compañeros de grupo. Pero también se debe a la concientización realizada desde que se abrió la posibilidad de funcionar como dispersores para explicarles sobre la necesidad de reintegrar los recursos crediticios y, así, evitar la desaparición del Fondo, lo que les obligaría a acudir a fuentes de financiamiento más caras y con mayores requerimientos que tal vez no podrían cubrir.

La política para el otorgamiento de los créditos, continúa siendo a través de grupos, a pesar de que los préstamos son individuales. Por lo que para tener acceso a un crédito es necesario ser parte de un grupo, en el cual cada individuo conoce los compromisos de los demás miembros, lo que implica que entre ellos se establece una obligación solidaria.

“Lo bueno de trabajar con un grupo es que unos y otros se comprometen, el que falle tiene que responder ante el grupo y todos están atentos para que todos respondan” (Bulmaro Rojas, productor de aguacate).

El Fondo Tarhiata es una buena posibilidad para aquellos productores indígenas que no son sujetos de crédito para la banca, ya que basta un documento avalado por el comisariado, para que la persona sea sujeto de crédito para el Fondo. De tal manera, muchos productores indígenas han encontrado un apoyo real, conforme a sus necesidades, que les otorga recursos en montos y tasas de interés acordes a sus posibilidades financieras y necesidades productivas impactando en las condiciones de vida de los socios.

“Se ve el cambio en la forma en la que estamos viviendo, estamos enviando a nuestros hijos a estudiar fuera y luego regresan para ayudarnos”. (Bulmaro Rojas, productor de aguacate).

La transición del Fondo Tarhiata a dispersor de crédito, ha hecho que tanto el propio Fondo como sus acreditados jueguen un papel activo en donde privan criterios de responsabilidad, organización y rentabilidad. El crédito entraña la obligación de devolución y de aplicación a ciertos fines, interés, garantías y en este caso, compromiso comunal.

Mientras que el Fondo, además debe informar tanto a la Financiera como a sus clientes sobre el estado de sus finanzas, lo que implica criterios, orden y sistemas contables, administrativos y financieros, que solamente son posibles mediante el desarrollo de una serie de capacidades y habilidades de las personas involucradas en la toma de decisiones.

12.4 Conclusiones

El Fondo Tarhiata es un claro ejemplo de que -entre las comunidades indígenas con bajos recursos- es posible la innovación, el desarrollo de criterios financieros y el acceso a mercados regionales e internacionales con productos de calidad. El aprendizaje no ha sido rápido ni sencillo, por lo que es importante destacar algunos aspectos de éste:

- La vivencia previa a convertirse en intermediario financiero, les permitió conocer que contar con recursos monetarios sin tener criterios de elegibilidad y normas de recuperación favorece el descontrol, la dilapidación, descuido y pérdida.
- El crédito rural, con criterios apropiados al cliente, aunado a una asesoría adecuada y la elaboración conjunta del Plan de Negocios con visión empresarial, permitió al Fondo Tarhiata desarrollar e innovar para establecer criterios y normas financieras, dirigidas a actividades productivas más rentables; y, por otra parte propiciar que los clientes definan criterios de inversión, mejoren sus procesos y se acerquen a las condiciones y requerimientos del mercado internacional.
- El Fondo Tarhiata se ha capacitado y utiliza sistemas y programas de cómputo de forma cotidiana para sus controles y reportes y conocen las leyes que los rigen.
- Los clientes del Fondo Tarhiata conscientes de que el crédito tiene que pagarse, lo hacen en tiempo y forma, aceptando otorgar garantías, lo que favorece que la cartera vencida sea de 2-3%.
- Los clientes del Fondo Tarhiata también están desarrollando criterios financieros y de rentabilidad, ya que saben que su proyecto debe ser rentable para poder cubrir el crédito, por lo que están buscando formas alternas de comercialización, de incremento de la productividad y de la calidad de acuerdo a los requerimientos internacionales y contratando mano de obra.

Lo anterior muestra que el conocimiento, que hoy es el motor económico a nivel mundial, no solamente puede ser el motor de crecimiento de las empresas transnacionales, sino que puede y debe impulsarse como motor del cambio y de la innovación de las empresas pequeñas.

El Fondo Tarhiata y sus clientes tienen otros retos que enfrentar:

- Incrementar el monto de crédito a dispersar, sin embargo la dificultad que el Fondo Tarhiata encara es que los criterios establecidos por las fuentes de financiamiento son muy rígidos y no se ajustan a su forma de operación, en términos de garantías, tiempo de vencimiento del crédito y tasas de interés, que de no solucionarse en el corto plazo aplazará el crecimiento de sus clientes, tanto en número como en posibilidades de mejora productiva.
- La instalación de un centro de acopio y uno de empaque que favorezca la comercialización tanto del aguacate como de la guayaba; sin embargo para ello es necesario contar con un crédito que se ajuste a sus posibilidades de pago.

Uno de los elementos que contribuyen al desarrollo tecnológico y a la innovación, de acuerdo con el BID, lo constituye el régimen institucional, que mediante un conjunto de incentivos económicos y financieros, permita la movilización eficiente y eficaz de los recursos para estimular el espíritu empresarial (World Bank), en un marco que favorezca la certidumbre y la confianza implementando nuevas regulaciones y formas de colaboración.

Con base en lo expuesto en el presente documento, pareciera que es la propia estructura económico-financiera e institucional la que hoy no está lista para impulsar este esfuerzo indígena.

Por tanto, el Fondo Tariata abre una nueva perspectiva en el sentido de que se pueden conformar organizaciones de productores rentables que propicien el cambio y el desarrollo y de que las instituciones gubernamentales pueden contribuir a ello desde la perspectiva del conocimiento, respetando e inclusive asumiendo las costumbres y decisiones de los grupos o comunidades.

12.6 Referencias

- Banco de México. 2014. Divulgación. El sistema financiero. Sistema financiero. <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html>
- Boucher, F. 1989. La Agroindustria rural, su papel y sus perspectivas en las economías campesinas. Instituto Interamericano de Cooperación (IICA). Colombia.67p.
- Calva, J.L., 2007. Políticas de Desarrollo Agropecuario. Agenda para el Desarrollo Agropecuario, Vol. 9. Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa. D.F. México. pp:17-33.
- Delgadillo, J., 2006. Nuevas Opciones para generar empleos e ingresos en el Medio Rural. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José, Costa Rica. pp. 5-40.
- Diario Oficial de la Federación (DOF), 2004. Reglas de Operación del Programa Fondos Regionales Indígenas, 24 de Septiembre de 2004. México.
- Enciclopedia Financiera.
<http://www.encyclopediainanciera.com/sistema-financiero/intermediarios-financieros.htm>
- Financiera Rural., 2009. Programa de financiamiento a entidades dispersoras de Crédito. México.
- Fondo Regional Indígena Tariata Keri. Pátzcuaro-Zirahuén y Ciénega Zacapu, A.C., Instituto de Microfinanzas. 2006. Plan de Negocios. México.
- Flores, M. y Rello F., 2002. Capital Social Rural. Experiencias de México y Centroamérica. Universidad Nacional Autónoma de México y Plaza y Valdéz Editores. México. pp: 13-109.
- Garza, L.E., 2013. Fundamentos e instrumentación de la economía basada en el conocimiento. Financiera Rural, Colegio de Postgraduados, Universidad Autónoma Chapingo, Centre de Recerca en Economia e Desenvolupament Agroalimentari. México.
- Garzón, M., 2005. El modelo intraemprendedor para la innovación. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, Colombia. 318p.
- Grobart, F., 1998. *El Progreso científico-técnico y el paso hacia un nuevo modelo de reproducción capitalista en los 80*. Economía Internacional. 2 (16). Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

- Gutiérrez, A. 2004. Microfinanzas rurales: experiencias y lecciones para América Latina. Serie Financiamiento para el Desarrollo no. 149. Naciones Unidas. Santiago de Chile. 25p.
- Herrera, L., 2008. La política de innovación y la empresa. Efecto y distribución de las políticas de innovación. Consejo Económico y Social. Colección Estudios No. 208. España
- INEGI, 2010. Censo de Población y Vivienda.
- López, N., Montes, J.M., Vázquez, J.C. 2007. Cómo gestionar la innovación en las Pymes. Netbiblo, La Coruña, España. 210p.
- Medina, S., 2013. *El crédito al sector privado en México*. Revista Comercio Exterior. 63 (5) Sept-Oct. México
- OCDE, 2008., Ciencia, tecnología e industria. Perspectivas 2008. México
- Ordoñez, S., 2004. *La nueva fase de desarrollo y el capitalismo del conocimiento: elementos teóricos*. Revista Comercio Exterior 54 (1). México. P. 4-17.
- Piñar, A. 2002. ¿El sistema financiero al servicio del desarrollo rural sustentable?. Ediciones Abya-Yala. Quito, Ecuador. 252p
- Presburguer, Enrique. 2013. Sofomes ENR. La puerta a la revolución financiera en México. Editorial Limusa SA de CV. México. 284p.
- Ruiz M, J., Ruiz S, C., Martínez, I., Peláez, J.J. Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en la PyMES. Universidad de Murcia. España. 1999. <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Universidad Autónoma Metropolitana, 2007. Evaluación del Programa Fondos Regionales Indígenas. Versión Final. México.
- Villarreal, M. 2004. Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Miguel Ángel Porrúa. México. 338p.