



**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS NO
FINANCIEROS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS
MAÑAZO - PUNO. 2017**

T E S I S

**Para optar el Grado de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**Marco Jofre Solís Macedo
Javier Cahuapaza Mamani**

Asesora: Dra. Carmen Rosa Valdivia Arenas

LIMA, 2017

RESUMEN

Las cooperativas nacen de la voluntad de sus socios, orientan sus acciones a satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, mediante una empresa financiera de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.

Sin embargo, lo que vemos es que éstas reportan exclusivamente información de naturaleza empresarial, dejando en un segundo plano la parte social que también es muy importante. En la actualidad no se ha visto mayor progreso en la implementación de herramientas que permitan mejorar y medir los objetivos sociales de la cooperativa.

El presente trabajo se orienta a desarrollar una propuesta de implementación de servicios no financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, que contribuyan al logro de los objetivos sociales y al fortalecimiento del modelo cooperativo, se encuentra dividido en 6 capítulos.

Palabras clave: servicios no financieros y Cooperativa de Ahorro y Crédito.

ABSTRACT

Cooperatives are born from the will of their partners, and direct their actions to solve their economic, social and cultural needs, operating as a jointly owned and democratically managed financial company.

However, what we see is that they only report information about the nature of their business, leaving in the background the social part, which is also fundamental. At present, there has not been any progress in the implementation of new tools, which allow improving and measuring the social objectives of the cooperative.

The present work, divided into 6 chapters, is aimed to develop a proposal for the application of non-financial services in the Cabanillas Mañazo Savings and Credit Cooperative, institution that contributes to the achievement of social objectives and strengthening of the cooperative model.

Key words: non-financial services and savings and credit cooperatives.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Presentación del problema.....	3
1.2 Justificación del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
CAPÍTULO II: INFORMACION SOBRE LA COOPERATIVA.....	5
2.1 Reseña histórica.....	5
2.2 Estructura organizacional.....	9
2.2.1 Misión.....	9
2.2.2 Visión.....	9
2.2.3 Valores.....	9
2.2.4 Organigrama.....	10
2.2.5 Giro del negocio y actividad económica.....	10
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	11
3.1 Antecedentes bibliográficos.....	11
3.2 Análisis del sector.....	15
3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana.....	15
3.2.2 Análisis del sector micro financiero peruano.....	21
3.2.3 Análisis del sector cooperativo nacional.....	26
3.2.4 Análisis del sector cooperativo rural.....	30
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACION DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES CABANILLAS MAÑAZO.....	33
4.1 Metodología de trabajo.....	33
4.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo - Puno.....	34
4.2.1 Localización.....	34
4.2.2 Tamaño y estructura financiera.....	36
4.2.3 Productos y servicios que brindan actualmente.....	39
4.3 Diagnóstico de necesidades, expectativas y nivel de compromiso de los socios de las cooperativas de servicios financieros rurales.....	41
4.3.1 Necesidades no financieras de los socios de las cooperativas de servicios financieros.....	43
4.3.2 Expectativas de los socios de la Cooperativa.....	53
4.3.3 Aspectos cualitativos en torno a necesidades no financieras del territorio.....	57

4.3.4	Nivel de compromiso de los socios de las cooperativas de servicios financieros rurales.	63
4.4	Objetivos que se persiguen con el plan de mejora	64
4.4.1	Objetivos sociales	64
4.4.2	Objetivos económico-financieros	64
CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS NO FINANCIEROS		66
5.1	Propuesta de servicios no financieros	66
5.1.1	Propuestas específicas	67
5.1.2	Resultados esperados con la puesta en marcha de las propuestas específicas	67
5.2	Recursos necesarios para la prestación de servicios no financieros	68
5.2.1	Recursos humanos	68
5.2.2	Recursos físicos - equipos y otros.....	69
5.2.3	Recursos financieros - presupuesto.....	70
5.2.4	Secuencia de actividades para implementar las acciones.	74
5.2.5	Asignación de recursos para cada secuencia.....	81
5.2.6	Área y persona encargada de la actividad propuesta	83
5.2.7	Resumen	86
5.3	Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora	88
5.3.1	Restricciones	88
5.3.2	Dificultad en la implementación	89
5.3.3	Dificultad en los plazos	89
5.4	Prioridades en las líneas de actuación.....	89
5.5	Programa de seguimiento y control de las acciones.....	90
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		92
5.1	Conclusiones	92
5.2	Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFIA		95
ANEXOS		97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PBI por sectores (Valores a precios constantes de 2007).....	16
Tabla 2: Mapa de pobreza por departamentos (Carencias). Perú. 2007	18
Tabla 3: Mapa de pobreza departamental (Vulnerabilidades). Perú 2007	20
Tabla 4: Empresas del sistema financiero. Perú. Setiembre 2016.....	23
Tabla 5: COOPAC por tamaño de activos y créditos	28
Tabla 6: COOPAC por depósitos y patrimonio	28
Tabla 7: Ruralidad de las oficinas cooperativas. Perú. Setiembre 2016.....	31
Tabla 8: Balance general de la COOPAC Cabanillas Mañazo 2016 (En Soles)	36
Tabla 9: Estado de resultados COOPAC Cabanillas Mañazo 2016 (En Soles).....	38
Tabla 10: Presupuesto de inversión para la implementación de la gerencia de servicios no financieros (en S/.)	71
Tabla 11: Presupuesto de gastos operativos de la gerencia de servicios no financieros	72
Tabla 12: Funciones generales de la gerencia de servicios no financieros.....	77
Tabla 13: Funciones específicas de la gerencia de servicios no financieros	78
Tabla 14: Perfil profesional del gerente de servicios no financieros.....	79
Tabla 15: Presupuesto por actividades	82
Tabla 16: Secuencia de actividades	83
Tabla 17: Resumen de la propuesta de implementación de servicios no financieros	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura del sistema financiero-activos. Perú. Setiembre 2016	22
Gráfico 2: Estructura del sistema financiero-créditos. Setiembre. 2016	22
Gráfico 3: Estructura del sistema financiero-depósitos. Setiembre 2016.....	23
Gráfico 4: Clasificación de los créditos por tipos. Perú. Setiembre 2016	25
Gráfico 5: Créditos del sistema financiero peruano. (% del PBI). 2011 – 2016	25
Gráfico 6: Relación del socio con su COOPAC	42
Gráfico 7: Participación de socios en eventos de capacitación	44
Gráfico 8: Principales temas de capacitación	45
Gráfico 9: Utilidad de los temas de capacitación.....	46
Gráfico 10: Futuros temas de capacitación.....	47
Gráfico 11: Socios que recibieron asistencia técnica	48
Gráfico 12: Demanda de asistencia técnica	49
Gráfico 13: Acceso a servicios de salud	50
Gráfico 14: Propiedad vehicular.....	51
Gráfico 15: Pequeños negocios	52
Gráfico 16: Percepción sobre situación económica actual.....	54
Gráfico 17: Percepción sobre situación económica futura.....	54
Gráfico 18: Principales actividades productivas de los socios cooperativistas	55
Gráfico 19: Origen de los principales insumos.....	56
Gráfico 20: Estructura orgánica y funcional propuesta para la COOPAC	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: organigrama de la Cooperativa	10
Ilustración 2: Mapa de localización de la COOPAC	35
Ilustración 3: Cuadro resumen de procesos para gestión por resultados	90

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Portafolio de servicios no financieros	98
Anexo 2: Guía de entrevistas.....	120
Anexo 3: Transcripción de entrevistas	124
Anexo 4: Encuesta de demanda de servicios no financieros.....	146

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras solidarias, propiedad de sus socios y gestionada por ellos mismos, que brindan servicios de ahorro y crédito en mejores condiciones que otros intermediarios del sistema bancario.

El sector cooperativo de ahorro y crédito en el Perú, está conformado por 163 cooperativas, integradas por más de 1,67 millones de socios en las 24 regiones del país; a escala mundial existen 56 mil cooperativas en 101 países que agrupan a poco más de 200 millones de socios.

Las cooperativas nacen de la voluntad de sus socios, orientan sus acciones a satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, mediante una empresa financiera de propiedad conjunta y democráticamente gestionada. En los primeros siete años de operación la COOPAC Cabanillas Mañazo ha logrado desarrollar muy bien sus servicios financieros, en cumplimiento de su objetivo empresarial, de naturaleza económica, muestra de ello es su crecimiento en activos y la generación de resultados financieros positivos.

Para equilibrar el objetivo empresarial con los objetivos sociales y culturales, propio de la naturaleza de entidad cooperativa, el presente trabajo se orienta a desarrollar una propuesta de implementación de servicios no financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, que contribuyan al logro de su misión institucional.

El capítulo I, hacemos un planteamiento de problema a resolver junto a los objetivos generales y específicos que pretendemos alcanzar con el presente trabajo de investigación.

El capítulo II, revisamos información concerniente a la COOPAC Cabanillas Mañazo comenzando desde su historia, su estructura organizacional, sus planes a corto y mediano plazo y el giro de negocio que desarrolla.

El capítulo III, revisamos el contexto en el que se desenvuelve la COOPAC Cabanillas Mañazo.

El capítulo IV, hacemos un diagnóstico general de la COOPAC, con el objeto de detectar necesidades, principalmente no financieras, medir el nivel de compromiso de los asociados y las expectativas que ellos tienen con su Cooperativa. Además se plantea un plan de mejora con sus objetivos.

El capítulo V, se plantea un plan de implementación con detalle de los recursos necesarios, se hace un análisis de la viabilidad priorizando las acciones, se plantea un cronograma y un programa de seguimiento y control.

Y finalmente en el capítulo VI se plantea las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con el presente trabajo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Presentación del problema

“La cooperativa es una asociación autónoma de personas, que se han unido voluntariamente para hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Cooperativa de las Américas, 2017).

El proceso acelerado de “bancarización” a través de las numerosas entidades del sistema financiero, que cada día expanden sus servicios hacia localidades no atendidas en años anteriores, ha generado no solo un nuevo fenómeno de sobreendeudamiento de los hogares sino también una respuesta poco acertada desde las cooperativas locales, limitada a la modificación de algunas condiciones del servicio crediticio o la adecuación de sus estructuras de atención al socio, similares a las implementadas por la nueva competencia para atender a sus clientes, sin resultados significativos en el bienestar de las personas. Los socios en el día a día actúan más bien como clientes, no reconociendo en su cooperativa elementos diferenciadores del resto del sistema.

Desde la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), se ha venido promoviendo la organización de nuevas cooperativas de ahorro y crédito en zonas rurales del país, que a la fecha cubren necesidades del sector agropecuario y, en menor medida, del sector de micro y pequeñas empresas.

Por su propia naturaleza, derivada de su identidad y principios, las cooperativas se orientan a satisfacer las necesidades económicas y sociales de sus socios. Con la intermediación financiera que realizan como actividad central, solo se está cubriendo las necesidades económicas de los socios; es necesario por tanto implementar una propuesta de servicios no financieros, que cubra las otras demandas de naturaleza no financiera, que permita reafirmar la identidad cooperativa y una respuesta efectiva a las múltiples necesidades del territorio: económicas, sociales y ambientales.

La investigación se orientará a identificar las necesidades no financieras expresadas por los socios y la capacidad de respuesta desde la estructura organizacional de la Cooperativa, para de ese modo determinar los compromisos y la factibilidad de

implementación de servicios no financieros para los socios. Ello permitirá afianzar no solo la vigencia del modelo cooperativo, sino también generar valor en el desarrollo social y económico en sus respectivos ámbitos de operación.

1.2 Justificación del problema

Este Plan se orienta a mejorar los resultados sociales y empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, que opera en la zona rural de Puno, Perú; consecuentemente, esto conllevará a elevar el nivel de bienestar de los socios de manera sostenible en el tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan de implementación de servicios no financieros que contribuya al cumplimiento de la misión de la Cooperativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las características principales de la Cooperativa de servicios financieros rural.
- Realizar un diagnóstico de necesidades, expectativas y nivel de compromiso de los socios de la Cooperativa de servicios financieros rural.
- Proponer un plan de implementación de servicios no financieros y la factibilidad de su implementación para el fortalecimiento de la Cooperativa.

CAPÍTULO II: INFORMACION SOBRE LA COOPERATIVA

La COOPAC Cabanillas Mañazo es una de las tres Cooperativa de Ahorro y Crédito están siendo supervisadas por FENACREP en la región Puno. A junio del 2017 se encuentra en el puesto 56 de la COOPAC que tienen activos superiores a 1500 UITs. En la actualidad, se ha convertido en un referente de las microfinanzas rurales en la región Puno, ampliando su área de intervención a varias otras provincias.

2.1 Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo fue fundada el 26 de agosto de 2010, con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de sus socios mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Desarrolla sus actividades asociativas y empresariales en el marco de la Ley General de Cooperativas; sus operaciones financieras se enmarcan en lo dispuesto por la Resolución N° 540-99, dictada por la Superintendencia de Banca y Seguros.

En el proceso de organización de la Cooperativa se realizaron numerosos eventos de capacitación y sensibilización en temas referidos a la doctrina cooperativa, la organización y gestión social-empresarial, las ventajas del modelo cooperativo frente al sistema financiero vigente, los derechos y deberes que deben observar los socios, los delegados, los directivos y el equipo gerencial. Fue un proceso que duró alrededor de 24 meses y que permitió validar una experiencia de transferencia de recursos públicos asignados al Proyecto Red Rural Cabanillas Mañazo, ejecutado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – FONCODES con recursos del Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW de Alemania, en el período 2000-2010. Dicho proyecto desarrolló un conjunto de inversiones agrarias denominadas “Proyectos Productivos” en ocho (8) comunidades de los distritos de Cabanillas y Mañazo, inversiones realizadas bajo la modalidad de fondos rotatorios monetizados cuyo saldo final de cartera fue transferido a la nueva Cooperativa de Ahorro y Crédito, creada para actuar como organización receptora de fondos no repartibles, es decir como capital institucional o reserva cooperativa, asumiendo el compromiso de emplear dichos fondos para otorgar créditos a personas naturales y jurídicas para la generación de actividades productivas.

En 2010, los 30 socios fundadores aprobaron el estatuto, aportaron el capital social inicial por un valor de S/. 3,000.00 y eligieron por tercios a sus primeros directivos, quienes conformaron el consejo de administración, el consejo de vigilancia, el comité de educación y el comité electoral. En los años sucesivos, los cuadros directivos fueron renovados por tercios, cumpliendo la normativa vigente.

En todo el proceso de organización de la nueva Cooperativa, el Proyecto Promoción de Servicios Financieros Cooperativos en Áreas Rurales del Perú, financiado por el Banco de Crédito Cooperativo Cassa Padana de Italia y ejecutado por la FENACREP, tuvo una actuación relevante en la provisión de acciones de capacitación en aspectos de gestión social y empresarial, formando cuadros directivos para que asumieran su rol de gestores de la organización cooperativa.

La organización de una cooperativa en un territorio rural, que orienta sus servicios financieros a pobladores rurales, privilegiando el financiamiento de actividades agropecuarias, fue un reto significativo no solo en el ámbito del altiplano de Puno, sino además en Perú, pues la mayoría de académicos y especialistas en proyectos de desarrollo, recomendaban solamente reforzar los programas de asistencia alimentaria e infraestructura social para los espacios rurales del país; según Wenner y Proenza (2002), solo el 4% de la población rural de Perú tiene acceso a financiamiento de fuentes formales (CEPES, Lima 2002).

El contexto de ruralidad y el empeño de llevar adelante una experiencia de servicios financieros cooperativos, fueron un gran reto: aun cuando el sistema financiero privado y municipal mostraba prudencia en sus operaciones activas y pasivas, un fenómeno de cambio social y emergencia económica se gestaba en el espacio rural, de manera invisible y acelerada. El nuevo siglo mostraba una nueva realidad que solo los actores rurales podían entender, así lo mostraban los resultados del Proyecto RED Rural; la apuesta por una forma institucional, regulada y supervisada, era el siguiente peldaño a alcanzar: la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, la cual permitió continuar desarrollando servicios financieros en una realidad rural.

Estudios posteriores dirigidos por Richard Webb, entre los años 2012-2013, dieron cuenta de esta nueva ruralidad invisible, durante la primera década del siglo XXI, para la hacedores de políticas públicas y gestores de inversión pública y privada.

Resultados de dicho estudios muestran por ejemplo:

- El valor del jornal diario pasa de S/. 8.00 a inicios del siglo, a S/. 21.00 el año 2011.
- El precio de una hectárea de terreno agrícola era S/. 4,297.00 a comienzos de siglo, en el 2011 llegó a S/. 12,309.00
- El precio de una vivienda en un centro poblado rural a inicios del siglo era de S/. 6,698.00; en 2011 el valor de la misma vivienda subió hasta S/. 26,110.00
- Las horas de viaje para ir desde un centro poblado rural hasta la ciudad intermedia más cercana eran a comienzos de siglo 13, en el 2011 se redujeron a solo 5.
- Entre los años 1950-2000 se construyeron 1,000 Kms. de caminos cada año; en la primera década del nuevo siglo esta cifra fue de 5,000 Kms.
- La capacidad de compra en Lima entre el año 2001 y 2010 pasó de 52 mil millones de soles a 97 mil millones de soles; en el mismo período, las provincias pasaron de 52 a 116 mil millones de soles.
- En 1940 la proporción de población urbana y rural era de 35%-65%, dicha relación cambió el año 2007 a 76%-24%. Sin embargo el valor de la producción agrícola entre el año 2000 y el 2010 creció de 4,749 a 10,506 millones de soles (121.2% de incremento), es decir, tenemos menos población rural, pero mayor y mejor valoración de su producción, hecho derivado de una implementación de la red vial que conecta el campo con la ciudad.
- La producción agrícola ha tenido también resultados importantes en el mercado exterior. En el año 2000, el valor total de las exportaciones era de US\$ 619 millones, del cual 395 millones era agropecuario, mientras que el valor del café era 225 millones; para el año 2010 el valor total de exportaciones subió hasta US\$ 4,427 millones, de los cuales 2,844 son de origen agropecuario, correspondiendo al café la suma de 1,583 millones de dólares.

El estudio de Richard Webb, presentado en una conferencia sobre microfinanzas rurales en el Perú y realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco en el

marco de su Proyecto Fortalecimiento Institucional de la División Regional, financiado por el BID-FOMIN, concluye lo siguiente:

- La nueva realidad rural ha cambiado rápidamente en la primera década del siglo XXI. El 25% de población rural, que representa aproximadamente 7 millones de habitantes, tiene como actividad principal la producción agropecuaria para: el autoconsumo (14%), la agricultura intermedia (21%), la agricultura comercial (39%), minería (11%) y otras actividades como pequeña agroindustria y comercio rural (15%).
- Las familias rurales han desarrollado un proceso de diversificación de sus fuentes de ingresos, combinando actividades agropecuarias, con emprendimiento comerciales, de servicios y de transformación. En su canasta de ingresos se agregan los subsidios condicionados del programa Juntos y Pensión 65, así como las remesas internas y externas que envían los hijos que migraron a la ciudad o al extranjero.
- En el periodo 2001 - 2012, los créditos para la actividad agropecuaria pasaron de S/. 1,401 millones de soles a S/. 4,538 millones de soles.
- Las demandas aún no atendidas en el ámbito rural y que muestran un importante potencial son: el comercio rural, la pequeña agroindustria, los servicios de transporte, el turismo y las actividades relacionadas al confort de la vivienda, el esparcimiento y los servicios orientados a la gestión del ocio.

El sector cooperativo de ahorro y crédito en el Perú, al mes de setiembre de 2016 está integrado por 163 cooperativas, que agrupan a 1,67 millones de socios y cuentan con 6,148 trabajadores, quienes atienden a los socios a través de 493 oficinas. El valor de los activos suma a 11,3 mil millones de soles, el saldo de ahorros es de 7,9 mil millones de soles y el saldo de créditos alcanza los 8,3 mil millones de soles.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, fue fundada el mes de agosto de 2010 por 30 socios y un capital social de S/. 3,000; luego de constituirse legalmente recibió la transferencia del fondo financiero del Proyecto Red Rural por 7.4 millones de soles. Al mes de diciembre 2016, muestra los siguientes resultados:

- Número de socios: 5,225; el 35% está conformado por mujeres

- Número de trabajadores: 32; el 25% está conformado por mujeres
- Valor de los activos: 21.6 millones de soles
- Valor de la cartera de créditos: 20.5 millones de soles
- Valor del capital social: 5.3 millones de soles
- Valor de los ahorros de socios: 4 millones de soles
- Remanentes del ejercicio: 2.1 millones de soles

2.2 Estructura organizacional

2.2.1 Misión

Promover el desarrollo económico, social y cultural de nuestros socios y de la comunidad, incentivando la cultura del ahorro y las oportunidades de negocio, brindando servicios financieros y no financieros de forma responsable, oportuna, adecuada y equitativa, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida.

2.2.2 Visión

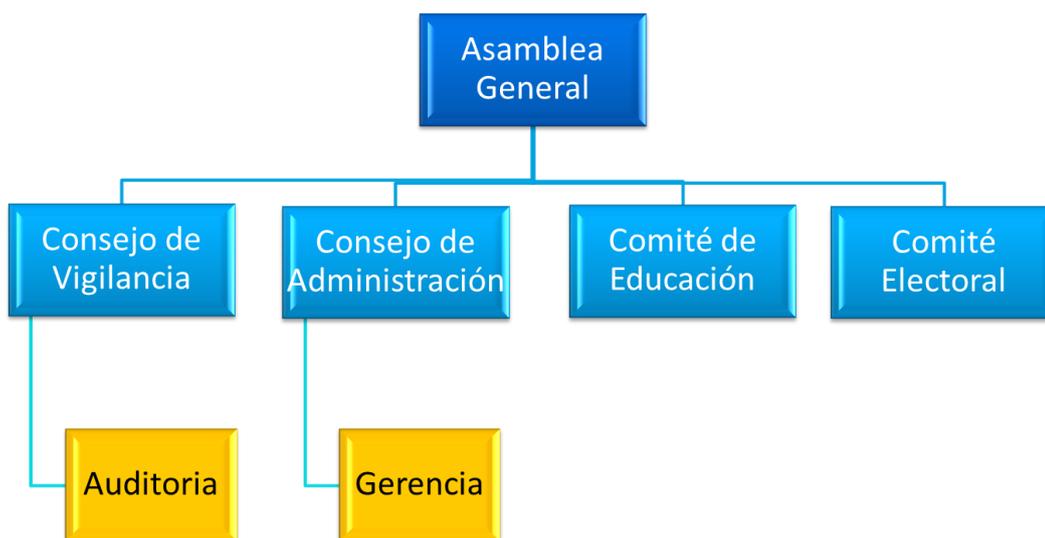
Ser una cooperativa líder en microfinanzas rurales a nivel regional, brindando productos y servicios a los socios y a la población en general, contribuyendo al desarrollo de las familias; nuestros pilares son los principios y los valores cooperativos.

2.2.3 Valores

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Igualdad

2.2.4 Organigrama

Ilustración 1: organigrama de la Cooperativa



Elaboración propia

2.2.5 Giro del negocio y actividad económica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, es una organización asociativa que brinda servicios financieros a sus socios y promueve el desarrollo de la comunidad. Desarrolla además actividades de capacitación para fortalecer la identidad cooperativa de sus socios, promover al ahorro, facilitar el acceso a bienes y equipos para la actividad productiva, suscribir acuerdos y convenios con organizaciones públicas y privadas que permitan canalizar proyectos y recursos en beneficio de sus socios.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

Se ha realizado una serie de estudios a nivel de Latino América sobre el sistema cooperativo y como éste se haya ido adaptando a los cambios económicos globales. Sin embargo, existe una doble visión contradictoria acerca del mismo, algunos consideran que el sistema tiene pocas posibilidades de desarrollo en las actuales economías de libre mercado; otros, en cambio, consideran al sector cooperativista como un modelo alternativo de desarrollo empresarial privado, que equilibra lo social con lo económico, con enormes posibilidades de desarrollo. Lo cierto es que las cooperativas son el presente, y es un modelo que sin duda contribuye al mejoramiento de ingresos de sus asociados y al desarrollo económico de cada espacio geográfico donde se desenvuelve.

3.1 Antecedentes bibliográficos

Liz Janeth Cabrera Toledo (2015), en su tesis titulada “Incidencia del financiamiento de las entidades no bancarias como estrategia de desarrollo para las PYMEs del sector comercio de Pacasmayo”, para optar su título profesional de contador público en la Universidad de Trujillo, señala que existe un aporte importante de dichas entidades en el crecimiento y desarrollo de las microempresas comerciales del distrito de Pacasmayo; sin embargo, también indica que aun las tasas de interés sobre los préstamos de financiamiento son elevadas y existen aún trabas – por ejemplo se piden demasiadas garantías- por parte de las entidades no bancarias; por parte de los microempresarios, existe en el sector un 20-30% de informalidad que no permite considerarlos sujetos financiados, lo cual limita su desarrollo. La autora recomienda que las entidades no bancarias mejoren sus políticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social, para el debido crecimiento y desarrollo del sector productivo y financiero en el distrito de Pacasmayo.

Sinthya Su Lay (2015), en su tesis “Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA): modelo de inclusión financiera de Funder Perú en la Región Lambayeque”, para optar el grado académico de magister en gerencia social, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, describe la realidad de muchos sectores de la población que viven con una lógica de subsistencia y que, al no haber sido atendidos por el Estado o por la iniciativa empresarial privada, son excluidos del sistema económico y social. Frente a dicha realidad, analiza la experiencia del modelo de inclusión financiera

implementado en la región Lambayeque por la ONG Funder Perú, concluyendo que las UNICA son un efectivo vehículo de inclusión financiera, económica y social. Añade que el modelo Funder ha generado resultados muy valiosos para sus beneficiarios, tanto en el aspecto social como financiero -con una morosidad muy próxima a cero y un incremento exponencial del capital intermediado cercano a 20 millones de nuevos soles en cinco años de implementación (2005 – 2011)- y recomienda replicar el modelo en otras zonas del país, en concordancia con el esfuerzo de inclusión social que viene desarrollando el gobierno peruano.

Roger Bernardo Silvera Ludeña (1998), en su tesis “Banco comunal, una alternativa para el desarrollo rural en las comunidades campesinas”, para optar el título profesional de ingeniero economista, en la Universidad Nacional de Ingeniería, presenta el diseño y operatividad de un modelo de banca comunal y de cómo podría escalar operaciones hacia un modelo más formal. De esa manera, pasa a definir la institución de crédito desde el punto de vista social y financiero, para que fomente el desarrollo comunal, teniendo como población objetivo la clase marginada por la sociedad, en todos sus niveles.

Manuel Jesús Effio Carranza (2014), en su tesis titulada “Propuesta de lanzamiento de un producto microfinanciero con enfoque social para el sector ambulante localizado en el mercado modelo de Chiclayo”, para optar título profesional en administración de empresa, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, señala que existe un importante sector de la población que no es atendida por las entidades micro financieras. Para ello, fue necesario determinar e identificar necesidades, expectativas, percepciones y preferencias de los microempresarios ambulantes, llegando a la conclusión que no cuentan con los requisitos exigidos por las entidades financieras y por lo mismo propuso desarrollar un producto ajustado a sus necesidades en términos de requisitos, beneficios, tasas y periodos de pago. Mediante las investigaciones realizadas, se conoció que solamente el 30% del total de la población del mercado modelo tiene acceso a algún tipo de crédito; por este motivo resulta un mercado muy atractivo para las microfinancieras. La mayoría de la población encuestada es independiente (93.81%), el 73.20% está dispuesto a contratar una línea de financiamiento para su negocio, la cual sería utilizada para capital de trabajo (96.91%) y para mejoras en su vivienda (26.29%).

Rafael Vásquez Rodríguez (2013), en su tesis “Modelo de financiamiento de network productivos rurales alto andinos”, para optar el grado académico de maestro en gestión tecnológica empresarial, en la Universidad Nacional de Ingeniería, analiza las características de la producción y financiamiento en zonas rurales, aplicando el método de los circuitos productivos. Afirma que para atender a los pobladores de bajos ingresos de las áreas rurales de manera sostenida, se requiere especialización en micro finanzas, capacitación del personal de crédito, conocimiento de las tecnologías crediticias aplicables, identificación de las características de los clientes, todo ello acompañado por la búsqueda de nuevos nichos de mercado como opción estratégica, aumentando la gama de servicios financieros de calidad y oportunidad; finalmente concluye que una condición básica para el éxito del modelo es el establecimiento de un sistema de asistencia técnica que brinde soporte profesional al productor rural.

En el ámbito internacional, citamos la tesis planteada por Romina Panossian (2009): “Economía civil: una alternativa al modelo de economía social en Argentina, Universidad de Bolonia”. En ella, se revisa el marco conceptual del significado y experiencia del sector cooperativo en lo que se ha denominado tercer sector: la economía alternativa, la economía popular y la economía solidaria, las cuales involucran diferentes formas de organización de las personas para hacer frente a los excesos del modelo capitalista o atender los servicios que el estado desatiende cada vez más. Desde el sector cooperativo, se busca construir lo que se ha denominado, a nivel sudamericano, el buen vivir o vivir bien, equivalente al estado de bienestar (welfare). Propone, a partir de la experiencia de las cooperativas mutuales y asociaciones, impulsar un marco normativo que vincule al estado y el sector de la economía social, a partir desde la plataforma “Por una Ley Nacional de Economía Social y Solidaria, que oriente los esfuerzos de la sociedad para superar la dicotomía estado-mercado y a través de la educación genere iniciativas hacia un modelo más justo, inclusivo y donde prime el bienestar social antes que el individual. Por último, sugiere un modelo de economía civil que integre estado-sociedad civil-mercado, que genere valor a partir de la cohesión social, redes sociales y económicas, así como el incremento económico y de bienestar en un territorio.

Por su parte, Leonado Fabián Arias Arias, en su tesis “Diagnostico del desempeño y evolución de las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la superintendencia de bancos y seguros del Ecuador periodo 2007 – 2010” por la Universidad Técnica

Particular de Loja, Ecuador 2011, hace una reseña del modelo cooperativo en el marco de la nueva constitución del País, la cual postula el reconocimiento de la economía social y solidaria en el marco de la iniciativa del buen vivir, haciendo hincapié en el concepto de las finanzas sociales, definidas como aquellas enfocadas en ayudar al desarrollo, y buscando el bienestar de las personas más humildes y necesitadas. Postula que las finanzas sociales deben implementarse a través de Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales deben tener una visión global de las necesidades de la población, además de disminuir los costos y riesgos de los servicios ofrecidos a la sociedad.

Jorge Rincón Silva y Diego Castro Pabón, en su tesis “Plan de negocios para la creación de una cooperativa de crédito en la ciudad de Bogotá”, Universidad Javeriana 2010, analizan los problemas que enfrentan los tenderos de las localidades de Kennedy y Suba para abastecerse de mercaderías a las mejores condiciones, con el fin de mejorar su posición como canal de distribución minorista e incrementar sus ingresos. Propone la adquisición de una franquicia para que las tiendas de barrio puedan acrecentar su abastecimiento y operar además como ventanillas de microcrédito de consumo para los vecinos de su entorno. La iniciativa conlleva a diseñar un producto financiero, acompañado por servicios de capacitación, que permita elevar el nivel de calidad de vida de los tenderos y brindar un mejor servicio para sus clientes.

María Fernanda Villacis Navas, en su tesis “La Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena y su incidencia en el crecimiento empresarial”, por la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (2015), analiza las características de comportamiento crediticio y el impacto generado en la red micro empresarial que atiende. Incorpora además la perspectiva intercultural de su público objetivo, lo cual ha implicado una mirada holística en la prestación de servicios financieros para promover una verdadera inclusión financiera. Por ello, propone que en la formulación de su plan estratégico, la cooperativa incluya en su análisis de cartera no solo la dimensión económico-financiera, sino además provea servicios de capacitación en planes de negocios para que sus socios puedan mejorar sus capacidades gerenciales, así como acciones de educación financiera acordes al nivel educativo de sus socios, que en su mayoría son indígenas.

Finalmente Carlos Andrés Oñate Paredes, en su tesis “Productos de créditos grupales solidarios como alternativa de acceso a servicios financieros en el área rural”, (Pontificia Universidad Católica de Ecuador 2004), plantea la experiencia institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de octubre, la cual atiende espacios geográficos no tradicionales como son las zonas rurales y periurbanas, mediante la provisión de servicios financieros a grupos organizados no bancarizados por el sistema tradicional, planteando un nuevo enfoque que incorpore la dimensión del desarrollo local y la economía del bienestar.

3.2 Análisis del sector

3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana

En el último bienio 2015-2016, el contexto mundial nos presenta un entorno global poco favorable para la economía, que continúa arrastrando los estragos de la crisis financiera del año 2008, teniendo como expresiones más saltantes la tensión de Crimea, la agudización de la crisis de pagos de Grecia, la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, la desaceleración de la economía China y la migración masiva de los países mediterráneos hacia Europa.

A pesar de la coyuntura internacional adversa, la economía peruana creció 3.26% en el 2015, tasa que supera a la registrada en el 2014 que fue de 2.39%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). En este crecimiento fue fundamental el resultado obtenido por el PBI en el último mes del año, que alcanzó un 6.39%, así como la recuperación de los sectores primarios (7.37%) y de servicios (4.89%). De la misma manera, incidió el aumento del consumo privado en 3.4% y el consumo del Gobierno en 5.8%. Sin embargo, la inversión disminuyó en 6.6%. Los sectores favorecidos en el 2015 fueron: minería metálica (de 11.7% a 12.8%), electricidad y agua (de 5.2% a 6.0%) y pecuario (de 4.9% a 5.5%); mientras que los sectores menos favorecidos fueron: la manufactura (tanto primaria como no primaria) e hidrocarburos.

Tabla 1: PBI por sectores (Valores a precios constantes de 2007)

Años	Producto Bruto Interno	Extractivo	Transformación	Servicios
2006	294,598	64,683	61,760	168,155
2007	319,693	67,330	69,124	183,239
2008	348,870	72,636	76,375	199,859
2009	352,693	73,015	73,919	205,759
2010	382,081	73,932	82,789	225,360
2011	406,256	75,976	88,569	241,711
2012	431,199	77,335	93,297	260,567
2013	456,435	80,646	99,383	276,406
2014	467,181	79,495	99,221	288,465
2015	482,370	85,527	96,225	300,618
2016	501,098	95,328	94,219	311,551

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017

En el año 2016, el crecimiento de 3,9% del PBI se sustentó en la evolución favorable de la extracción de petróleo, gas y minerales (16,3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (8,1%), electricidad, gas y agua (7,3%), servicios financieros, seguros y pensiones (5,4%), administración pública y defensa (4,6%), otros servicios (4,1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3,4%), alojamiento y restaurantes (2,6%), servicios prestados a empresas (2,2%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura y comercio (1,8% en cada caso). Se registra una disminución en las actividades pesca y acuicultura (-10,1%), construcción (-3,1%) y manufactura (-1,6%).

A lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una entre las de más rápido crecimiento en la región, con un promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (promediando 2.9%). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Los incrementos de empleos e ingresos redujeron considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza

moderada (US\$4 por día con un PPA del 2005) cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$2.5 por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo.

Con base en los resultados del Censo 2007, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – FONCODES, elaboró el mapa de pobreza a escala departamental, provincial y distrital, tomando criterios de carencias (acceso a servicios) y vulnerabilidades (analfabetismo, desnutrición infantil), cuyos resultados permitieron orientar la inversión pública focalizada, y sirvió de base para la implementación de nuevos programas sociales principalmente en educación, salud y alimentación.

En el cuadro, que se encuentra líneas abajo, se puede apreciar que existe una correlación entre el nivel de pobreza por carencias con el nivel de ruralidad de los departamentos, como es el caso de Huánuco, Cajamarca, Ayacucho, Amazonas, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. En el otro extremo se ubican Lima, Moquegua, Tacna y Arequipa, con menores carencias.

Tabla 2: Mapa de pobreza por departamentos (Carencias). Perú. 2007

Departamento	Población	% Población Rural	Quintil Índice de Carencias 1/	% Población sin:		
	2007			Agua	Desagüe	Electricidad
Total	27,428,169	24%		23%	17%	24%
Amazonas	375,925	56%	1	48%	17%	54%
Ancash	1,063,459	36%	3	20%	26%	25%
Apurímac	404,190	54%	1	40%	25%	41%
Arequipa	1,152,303	9%	4	15%	9%	12%
Ayacucho	628,569	41%	1	37%	30%	44%
Cajamarca	1,387,809	67%	1	26%	19%	59%
Callao	876,877	0%	5	15%	3%	5%
Cusco	1,171,403	45%	2	31%	30%	34%
Huancavelica	454,797	68%	1	60%	58%	42%
Huanuco	762,223	58%	1	53%	26%	56%
Ica	711,932	11%	3	14%	14%	20%
Junín	1,225,474	33%	3	33%	21%	25%
La Libertad	1,617,050	25%	3	22%	18%	26%
Lambayeque	1,112,868	20%	3	11%	10%	23%
Lima	8,445,211	2%	5	11%	5%	6%
Loreto	891,732	35%	1	42%	31%	39%
Madre de Dios	109,555	27%	3	20%	19%	31%
Moquegua	161,533	15%	4	20%	16%	16%
Pasco	280,449	38%	1	55%	49%	31%
Piura	1,676,315	26%	2	29%	31%	31%
Puno	1,268,441	50%	2	27%	36%	39%
San Martín	728,808	35%	2	36%	12%	41%
Tacna	288,781	9%	4	9%	9%	13%
Tumbes	200,306	9%	3	23%	21%	16%
Ucayali	432,159	25%	2	28%	20%	34%
1/: Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre						

Fuente: INEI – FONCODES, 2007.

En el cuadro, que se encuentra líneas abajo, se puede apreciar que las regiones que muestran mayor grado de vulnerabilidad son Apurímac, Huancavelica, Ayacucho, Huánuco, Cusco y Cajamarca, mientras que las regiones con menor vulnerabilidad son Lima, Arequipa, Moquegua, Ica, Tacna y Tumbes. A pesar de los esfuerzos nacionales de direccionar mayores recursos del gasto público a los sectores educación y salud, sumados a mayores presupuestos aportados por las inversiones privadas en minería, electrificación, vivienda y carreteras, los indicadores muestran una asimetría de la pobreza no solo regional, sino también entre espacios urbanos y rurales.

Tabla 3: Mapa de pobreza departamental (Vulnerabilidades). Perú 2007

Dpto.	Población	Tasa Analfabetismo Mujeres	% niños	Tasa Desnutrición Niños 6-9 años	Índice Desarrollo Humano
	2007		0-12 años		
Total	27,428,169	11%	26%	22%	0.5976
Amazonas	375,925	18%	33%	33%	0.5535
Ancash	1,063,459	19%	27%	27%	0.5776
Apurimac	404,190	32%	32%	40%	0.5209
Arequipa	1,152,303	7%	23%	9%	0.6463
Ayacucho	628,569	27%	31%	38%	0.528
Cajamarca	1,387,809	26%	30%	38%	0.54
Callao	876,877	2%	23%	7%	0.7102
Cusco	1,171,403	21%	30%	34%	0.5377
Huancavelica	454,797	30%	34%	53%	0.4924
Huanuco	762,223	24%	32%	39%	0.5311
Ica	711,932	4%	25%	10%	0.6481
Junin	1,225,474	12%	28%	32%	0.5922
La Libertad	1,617,050	12%	27%	24%	0.6046
Lambayeque	1,112,868	9%	26%	17%	0.6271
Lima	8,445,211	3%	22%	7%	0.7033
Loreto	891,732	8%	34%	27%	0.566
Madre De Dios	109,555	5%	27%	13%	0.5997
Moquegua	161,533	8%	22%	5%	0.6435
Pasco	280,449	12%	28%	26%	0.5752
Piura	1,676,315	12%	28%	24%	0.5714
Puno	1,268,441	19%	27%	26%	0.5468
San Martin	728,808	11%	30%	22%	0.5735
Tacna	288,781	6%	23%	4%	0.6685
Tumbes	200,306	4%	26%	9%	0.6169
Ucayali	432,159	6%	31%	21%	0.576

1/: Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre

Fuente: INEI – FONCODES, 2007.

3.2.2 Análisis del sector micro financiero peruano

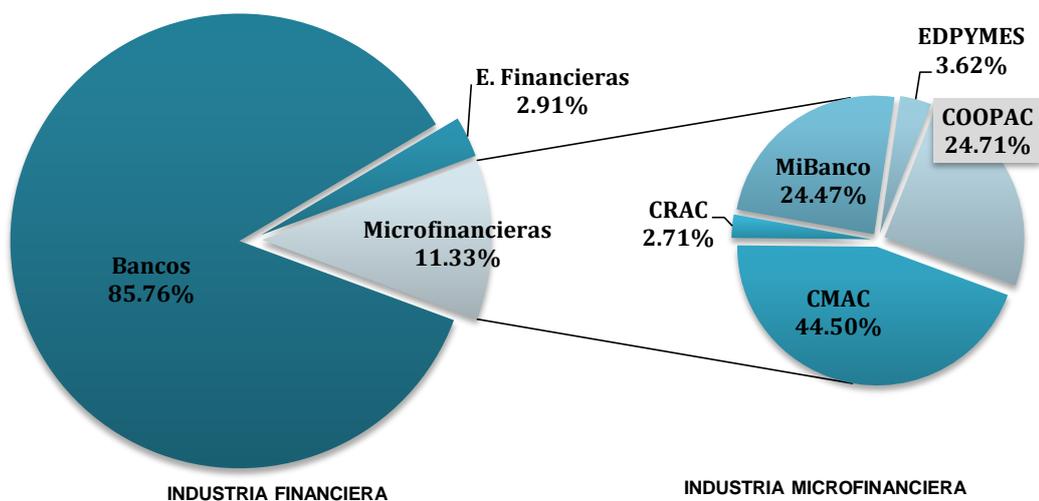
El sector micro financiero en América Latina surgió a partir de la década de 1960, cuando la región experimentaba la reforma industrial. El desempleo alcanzó cifras elevadas y, como consecuencia, las personas empezaron a crear nuevas y pequeñas empresas. También se experimentaron grandes migraciones poblacionales del campo a las grandes ciudades, sobre todo a las capitales, lo que transformó las relaciones comerciales y laborales en informales. Por estas y otras causas, como las características excluyentes del sector formal, el desenvolvimiento y el crecimiento de este sector adquirió cada año mayor importancia y complejidad.

La introducción de las COOPAC data de mediados de la década de los 50 del siglo pasado, cuando fueron creadas para suplir a la falta de financiamiento para las personas de bajos ingresos, que estaban marginadas del sistema bancario. Su apogeo ocurrió entre las décadas de los 70 y 80; esta situación cambió en los 90, cuando ocurrió la gran crisis que hizo quebrar a muchas cooperativas.

En Perú surgieron entidades de micro finanzas que tenían como público objetivo los sectores más pobres de la población: es decir aquellos que se encuentran excluidos del sistema bancario tradicional. En principio, la cooperación internacional privada impulsó este crecimiento: por ejemplo mediante los programas auspiciados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cooperación Alemana (GTZ) que promovió la formación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC); además se recibió apoyo técnico para la posterior consolidación del sistema cooperativo.

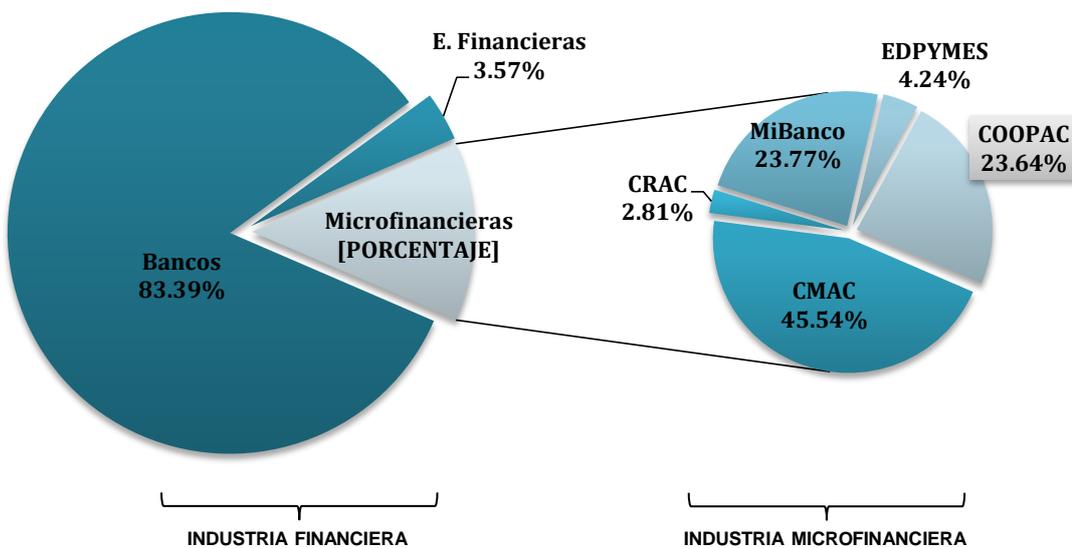
En la década de los 90 Finca Perú, en Ayacucho, introdujo el esquema de crédito solidario para mujeres asociadas en bancos comunales, en un entorno de pobreza y desempleo, producto del conflicto y de la violencia interna que vivió el País entre 1985 y 1995. En este lapso, se crearon las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), inicialmente enfocadas en el sector agrario, con el fin de cubrir el vacío generado por el cierre del Banco Agrario, que colapsó debido a una cartera morosa insostenible. Poco después, el crecimiento del sector de micro y pequeñas empresas impulsó la creación de las Entidades de Desarrollo de Pequeña y Microempresa (EDPYMEs).

Gráfico 1: Estructura del sistema financiero-activos. Perú. Setiembre 2016



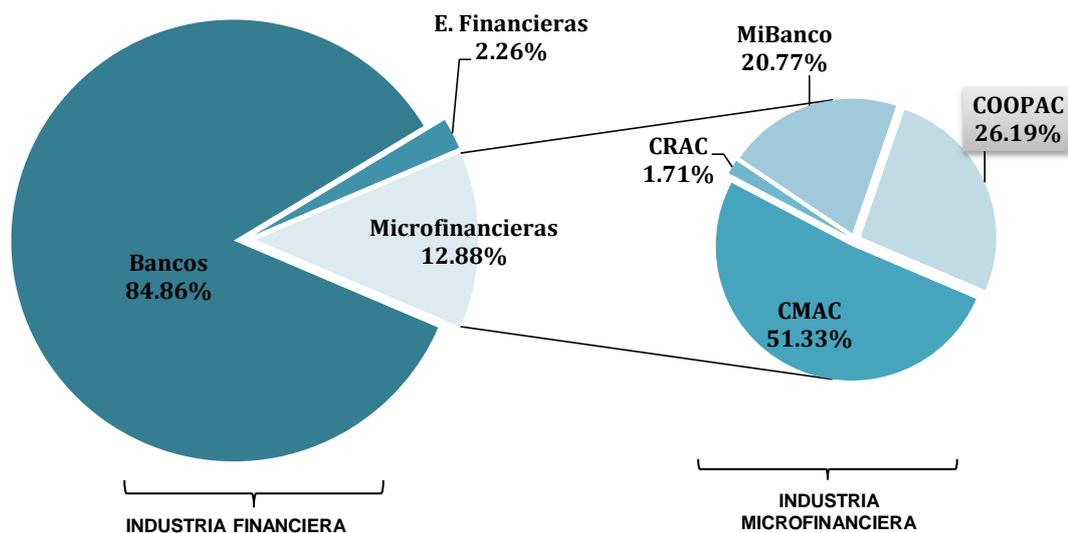
Fuente: tomado de FENACREP.

Gráfico 2: Estructura del sistema financiero-créditos. Setiembre. 2016



Fuente: tomado de FENACREP.

Gráfico 3: Estructura del sistema financiero-depósitos. Setiembre 2016



Fuente: tomado de FENACREP.

El sistema financiero peruano está conformado por 55 empresas, las cuales realizan operaciones múltiples a escala nacional y administran alrededor de 392 mil millones de soles.

Tabla 4: Empresas del sistema financiero. Perú. Setiembre 2016

Empresas de Operaciones Múltiples	Número	Activos a Set.2016	
		Millones S/.	Particip. %
Banca múltiple	16	356 866	91.09
Financieras	11	11 714	2.99
CMAC	12	20 319	5.19
CRAC	6	1 237	0.32
Edpyme	10	1 653	0.42
TOTAL	55	391 790	100

Fuente: Tomado de SBS, 2017.

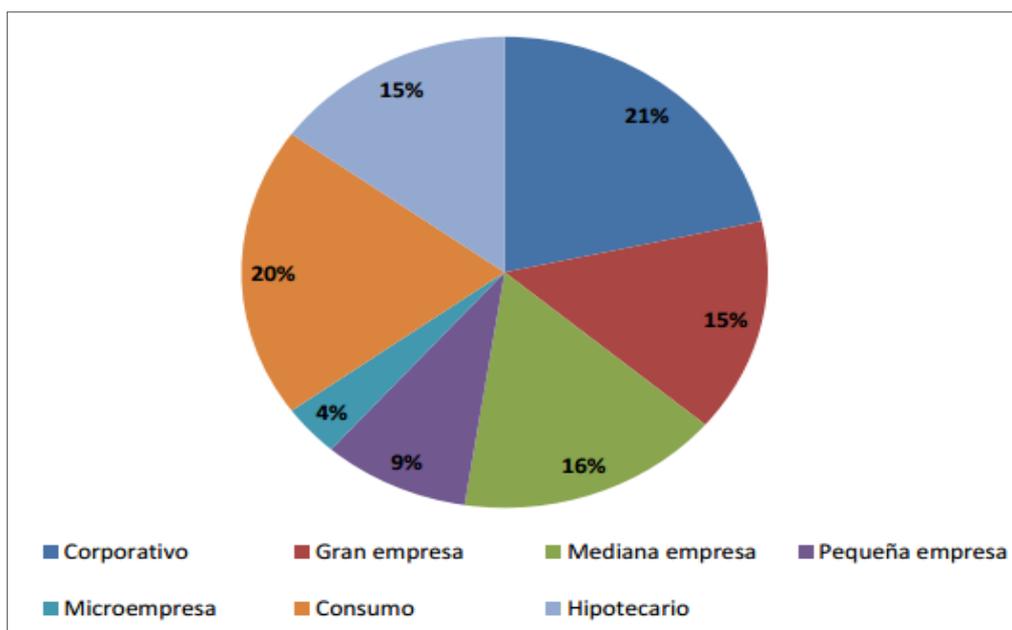
Del total de empresas del sistema, existe una alta concentración de las operaciones financieras en la banca múltiple, más del 91%, seguido muy de lejos por el sistema de caja municipales y empresas financieras, que orientan sus servicios al sector de pequeña y mediana empresa. Un aspecto que merece la atención, es el referido a las cajas rurales, que nacieron bajo la premisa de cubrir el espacio que dejó de atender el liquidado Banco Agrario, pero que a la fecha de rural solo les queda la denominación, pues la mayoría de dichas entidades ha trasladado sus oficinas a zonas urbanas.

Por otro lado se debe resaltar la singularidad de la forma societaria denominada EDPYME, la cual surgió a partir de las numerosas experiencias de micro finanzas gestionadas por los Organismos No Gubernamentales (ONG), que están limitados a realizar operaciones de crédito pero impedidos de captar ahorros.

Es notorio el predominio del sistema de banca múltiple en el mercado, más aún si consideramos que varios bancos han adquirido o tienen participación importante en empresas financieras, derivados de fusiones y compras de cajas rurales y EDPYMEs. Los grandes bancos han incursionado en la industria micro financiera a través de estas estructuras más pequeñas, para atender al segmento de las PYMEs; algunos especialistas han afirmado que previsiblemente en el mediano plazo solo operen bancos, financieras y cajas municipales.

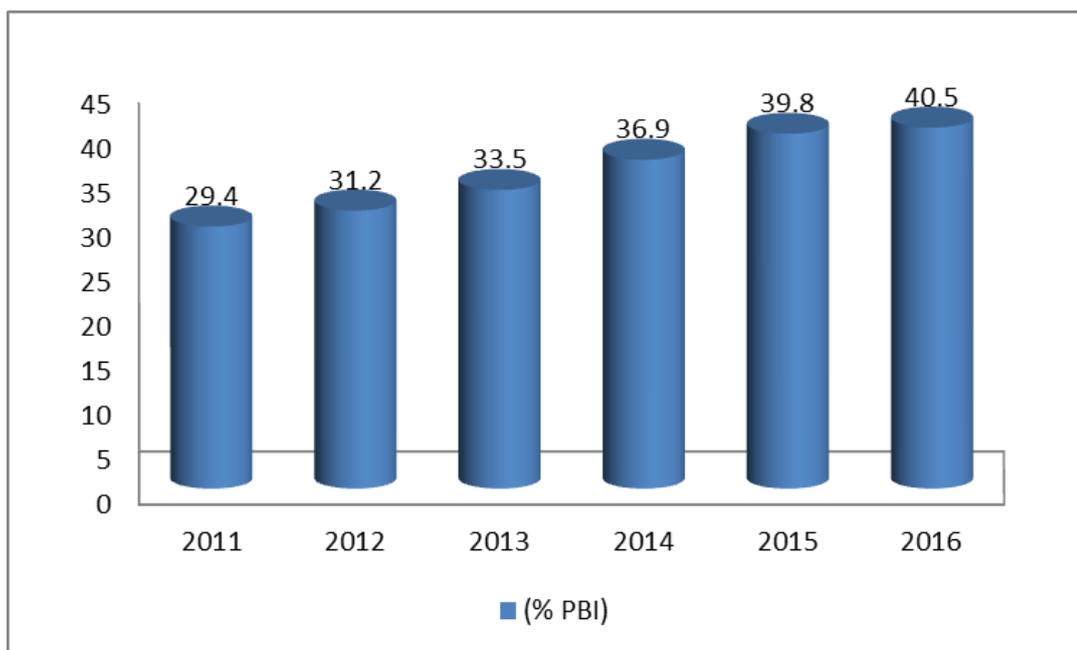
En el siguiente gráfico, podemos observar que los créditos se concentran en los sectores de conglomerados económicos como corporaciones, grandes y medianas empresas, seguidos por los créditos dirigidos al consumo e hipotecarios, con una asignación marginal al sector de pequeña y microempresa.

Gráfico 4: Clasificación de los créditos por tipos. Perú. Setiembre 2016



Fuente: Tomado de SBS, 2017.

Gráfico 5: Créditos del sistema financiero peruano. (% del PBI). 2011 – 2016



Fuente: tomado de INEI, 2017.

El sistema financiero, en años recientes, ha mostrado un repunte significativo en relación al valor del PIB nacional, pasando de 29.4% a finales del año 2011 a un

40.5% en el primer semestre del 2016. Sin embargo, a nivel regional el País aún se encuentra por debajo de Venezuela (42%), Colombia (46%), Bolivia (53%), Brasil (56%) y Chile (75%); mientras que se ubica por encima del ratio de Ecuador (31%), Uruguay (26%), Argentina (25%) y México (23%).

3.2.3 Análisis del sector cooperativo nacional

Las Cooperativas de Ahorro Y Crédito, COOPAC, tuvieron un origen anterior a las demás entidades del sistema orientado a la micro finanzas, se desarrollaron intensivamente en el interior del País y alcanzaron una participación muy importante en el financiamiento de la actividad empresarial de pequeña escala en el Perú.

Una de las más grandes fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Elisa la cual, sin embargo, no supo adaptarse al nuevo modelo económico neoliberal del gobierno, al sinceramiento de la economía que redirigió los aportes de los socios hacia sus necesidades personales, y sufrió la falta de controles eficaces por parte del Estado. Esta situación evidenció que las COOPAC carecían de planeamiento estratégico y gestión institucional, además de no realizar auditorías internas que les hubieran dado un derrotero para introducir las correcciones necesarias.

Igualmente, no pudieron competir con las CMAC, a las cuales se sumaron las CRAC y las EDPYMEs. Por ello, las COOPAC terminaron por perder cuotas de participación en el mercado, mientras que los otros tipos de entidades registraban un importante crecimiento. Es más, el sector micro financiero en general ha mostrado un constante desarrollo desde fines de la década de los 90, tendencia dentro del cual, a pesar de su redimensionamiento, las COOPAC continuaron creciendo en términos de liquidez.

En marzo del 2010 las COOPAC representaban el 14% de los activos y el 16% de los depósitos del sector micro financiero. Sin embargo, se debe considerar que tenían una cartera bastante atomizada; a esa fecha, el número de asociados llegaba a 819,699, lo cual significaba un crecimiento de 5% respecto a marzo del año anterior.

A partir del 1993 las COOPAC son supervisadas en forma voluntaria por la FENACREP; sin embargo, se ajustan a las normas regulatorias de la SBS. Debe destacarse que la SBS supervisa a 61 entidades financieras, mientras que la FENACREP supervisa a más del 90% de las COOPAC.

En cuanto a los productos de crédito, las COOPAC ofrecen financiar actividades de consumo, comercio y producción agropecuaria, a diferencia de las IMF que, tanto en Perú como en América Latina, operan principalmente con créditos a microempresas.

Las COOPAC, al igual que las CMAC, tienen un carácter regional: de las 163 existentes, 93 se encuentran en Lima y Callao, 70 en otras regiones.

El mayor número de socios se concentra en las regiones de Ayacucho (280 mil), San Martín (170 mil) y Apurímac (127 mil); sin embargo, la mayor concentración de activos del sistema cooperativo peruano se encuentra en Lima.

El incremento de la competencia ha presionado a las COOPAC a reducir sus tasas de interés y mejorar sus niveles de eficiencia. Su principal dificultad ha sido generar economías de escala y ampliar su cobertura. Esto es solo una señal de las limitaciones que podrían enfrentar, pues los competidores han demostrado tener mayores posibilidades de expansión en los diferentes departamentos, incluida la capital del Perú.

La FENACREP y las cooperativas deben encarar estos riesgos y retos en forma conjunta, considerando que las IMF no bancarias continúan con su expansión decidida en todo el Perú. Aun si las COOPAC se han desarrollado de una manera volátil en el pasado, han conseguido registrar un crecimiento constante en los últimos 6 años.

A setiembre del 2016, los activos totales de COOPAC estaban distribuidos desigualmente entre ellas. La FENACREP distingue cuatro grandes grupos de COOPAC de acuerdo al nivel de activos que poseen: Con activos superiores a 1500 UIT; con activos inferiores a 1500 UIT y superiores a 600 UIT; con activos inferiores a 600 UIT y superiores a 150 UIT; y con activos inferiores a 150 UIT.

Tabla 5: COOPAC por tamaño de activos y créditos

Grupo por monto de activos (en UIT)	Número de COOPAC	Activos Totales		Créditos	
		Miles de S/.	%	Miles de S/.	%
Superiores a 1,500	100	11,142,934	98.76%	8,223,421	98.81%
Entre 600 y 1,500	26	98,674	0.87%	71,796	.86%
Entre 150 y 600	26	37,134	0.33%	24,237	0.29%
Menor de 150	11	4,157	0.04%	2,968	0.04%
Total	163	11,282,899	100%	8,322,422	100%

Fuente: tomado de FENACREP.

Tabla 6: COOPAC por depósitos y patrimonio

Grupo por monto de activos (en UIT)	Número de COOPAC	Activos totales		Créditos	
		Miles de S/.	%	Miles de S/.	%
Superiores a 1,500	100	11,142,934	98.76%	8,223,421	98.81%
Entre 600 y 1,500	26	98,674	0.87%	71,796	0.86%
Entre 150 y 600	26	37,134	0.33%	24,237	0.29%
Menor de 150	11	4,157	0.04%	2,968	0.04%
Total	163	11,282,899	100%	8,322,422	100%

Fuente: tomado de FENACREP, 2017.

Como podemos apreciar, las cooperativas que poseen un activo superior a 1,500 UIT, representan el 61% del total de las COOPAC, pero concentran el 98.76% de los activos totales, el 98.81% de los créditos, el 99.49% de los depósitos, y el 96.17% del patrimonio neto del sector.

En la actividad financiera de las COOPAC existe un alto nivel de riesgo, debido a la falta de historial crediticio de los socios, quienes realizan actividades económicas poco formales y carecen de garantías para la obtención de un préstamo. Ello constituye una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores, ya que se requiere de una vasta experiencia para llevar a cabo una evaluación crediticia adecuada para el otorgamiento de créditos.

La exigencia de inversión en tecnologías de la información (TIC), es también una fuerte barrera de entrada ya que solo las grandes COOPAC pueden invertir en TIC.

Con respecto al capital mínimo inicial, en Perú, a diferencia de otros países latinoamericanos, no existe tal exigencia legal por lo que la creación de nuevas COOPAC no se encuentra limitada por dicho factor. Por ello, existen algunas cooperativas muy pequeñas como la de Comerciantes de Huancayo Limitada N° 477 y Mujeres del Nuevo Milenio que poseen un patrimonio neto de S/.58,000 y S/.62,000 respectivamente.

Otro aspecto a detallar en el nivel de fidelización y compromiso de los socios, es la finalidad de las COOPAC, que es principalmente social, es decir buscar la mejora de la economía local y por ende de la calidad de vida de sus asociados; para ellos es necesario brindar además servicios no financieros, que permitan garantizar la sostenibilidad en el tiempo y cumplir con el rol social por lo cual fueron creadas.

Las mayores rivales de las COOPAC en ámbito financiero son las CMAC, CRAC y EDPYMEs, surgidas también de la necesidad de financiar a los sectores con menores recursos económicos. En las siguientes figuras se muestra, a septiembre del 2016, la participación de cada tipo de entidad micro financiera en activos totales, colocaciones netas y depósitos.

En la actualidad, la competencia a las COOPAC no proviene solo de las instituciones micro financieras, sino también del sistema bancario que, luego del crecimiento vertiginoso de las CMAC, descubrió el potencial del sector de créditos para la pequeña y micro empresa. La mayoría de entidades bancarias como el Banco de Crédito (a través de Mi Banco), el Banco Financiero (con su división Solife), Scotiabank (con CrediScotia), e Interbank han ingresado a este nicho de mercado, haciéndolo cada vez más competitivo.

Otra desventaja de las COOPAC frente a la competencia es la falta de servicios como cajeros automáticos, asistencia técnica y servicios no financieros, los que ofrecen algunos bancos y otras micro-financieras.

Muchas personas no socias de las COOPAC declaran que no deciden asociarse debido a desconfianza, falta de seguridad, falta de servicios, y porque tienen la percepción de que los procedimientos para hacerse miembros son demasiado complicados. En ese sentido es necesario desarrollar productos especializados y servicios financieros y no financieros, que permitan marcar la diferencia frente a la competencia.

Se ha visto la experiencia de algunas COOPAC que ofrecen servicios médicos básicos, asistencia en caso de fallecimiento u accidentes de los socios y familiares, seguros de desgravamen, seguros de vida, de educación, capacitación en temas específicos, concursos, becas, educación cooperativa, ahorro infantil, créditos educativos, premios y sorteos entre otros. Sin embargo, estos servicios adicionales también son empleados por la competencia, por lo cual es necesario replantear la estrategia de diferenciación.

Las COOPAC se encuentran dispersas en diferentes regiones, y poseen una importante presencia, logrando una identificación con sus zonas de influencia debido a la presencia continua en el mercado de referencia, la atención especializada y el otorgamiento de tasa de interés atractivas que ofrecen a un segmento de población marginalizado por los bancos formales mediante. Sin embargo, está pendiente el desarrollo de servicios no financieros que permitan asegurar la sostenibilidad de las COOPAC y fortalecer el compromiso y fidelidad de sus asociados.

3.2.4 Análisis del sector cooperativo rural

Tomando como base los indicadores del mapa de pobreza, elaborado por FONCODES con la información del censo nacional de población y vivienda 2007, concluimos que las regiones con mayores carencias y vulnerabilidades se ubican en el sur andino, entre las cuales resalta Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Puno.

La resolución 759-SBS Reglamento de apertura de agencias y oficinas de cooperativas de ahorro y crédito, considera las siguientes categorías de oficinas: Agencia Principal (donde inició operaciones de Cooperativa), Agencia, Oficina

Especial Permanente y Oficina Especial Temporal (oficina solo informativa). Con la información disponible en la base de datos FENACREP, se ha podido determinar la “ruralidad” de la red de oficinas con la cual operan las cooperativas.

Tabla 7: Ruralidad de las oficinas cooperativas. Perú. Setiembre 2016

Tipo de Oficina	Total	Oficinas Rurales			
		Total	Costa	Sierra	Selva
Principal	163	42	9	26	7
	-49.80%	-26%			
Agencia	131	57	8	32	17
	-40.10%	-44%			
Oficina Especial	33	15	4	9	2
	-10.10%	-43%			
Total	327	114	21	67	26
	-100%	-35%			

Fuente: elaboración propia basado en la FENACREP

Del total de oficinas que conforman las cooperativas de ahorro y crédito, el 49.8% (163) son principales, el 40.1% (131) son agencias y el 10.1% (33) son oficinas especiales. Desde la perspectiva de ruralidad, 42 oficinas principales operan en zonas rurales, dato que representa el 26% del total de oficinas principales, es decir 1 de cada 4 cooperativas tiene como sede principal algún distrito catalogado como rural (con mayor preponderancia en la sierra, 61.9% del total de oficinas principales rurales).

En el caso de las agencias y oficinas especiales, el porcentaje de ruralidad es mayor, llegando a representar el 44% y 43% respectivamente, con una mayor presencia en la Sierra, seguida de la Selva y finalmente la Costa. Esta realidad de la ubicación de las oficinas rurales de cooperativas, contrastadas con el mapa de pobreza de FONCODES, estaría confirmando el compromiso y arraigo de las cooperativas con los sectores de la población menos desarrollados, cuyos socios tienen su residencia principal en localidades que se ubican en ámbitos geográficos típicamente rurales y por lo mismo desarrollan en forma predominante actividades productivas

agropecuarias, cuyo destino final es la alimentación de la población asentadas en las grandes urbes o ciudades intermedias.

Esta aproximación del grado de ruralidad donde operan las cooperativas, configura lo que algunos directivos y gerentes denominan el proceso de cooperativización financiera del Perú rural, que viene a formar parte de las políticas nacionales denominadas de inclusión social e inclusión financiera o bancarización.

El servicio financiero en zonas rurales no solo implica la apertura de oficinas físicas, sino sobre todo la adecuación de productos y procesos a la realidad de las personas, del territorio y de sus organizaciones, además de acompañar los procesos de cooperativización con acciones de educación financiera y otros servicios complementarios en respuesta al contexto de carencias y vulnerabilidades del Mapa de Pobreza. Eso para soportar la economía familiar campesina en la cual la experiencia financiera sea una plataforma para su desarrollo y bienestar, construyendo una economía solidaria.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACION DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES CABANILLAS MAÑAZO

Una vez revisado el contexto externo de las microfinanzas y el cooperativismo, ahora es necesario efectuar un análisis interno de la COOPAC, utilizando herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de diagnosticar e identificar necesidades de naturaleza no financieras, medir el nivel de compromiso de los asociados y finalmente las expectativas que estos tienen para con su organización. Esto con el fin de plantear soluciones que permitan mejorar la gestión social de la COOPAC.

4.1 Metodología de trabajo

Para la identificación de necesidades de servicios no financieros, se aplicaron dos herramientas de investigación, una de tipo cualitativo y la otra de tipo cuantitativo, que en conjunto nos permitieron caracterizar la realidad de los socios de la Cooperativa, así como identificar las necesidades prioritarias de servicios complementarios a los servicios financieros, que los mismos reciben a través de la COOPAC Cabanillas Mañazo.

Se aplicaron entrevistas estructuradas a directivos, líderes y funcionarios de la Cooperativa; los resultados permitieron conocer la realidad local, el contexto en el que desarrollan sus actividades y las necesidades sociales en el ámbito familiar como empresarial, que podrían ser atendidas por la Cooperativa o por otros agentes de desarrollo presentes en el territorio, con quienes podrían suscribirse acuerdos de cooperación.

Como herramienta cuantitativa, se aplicaron 104 encuestas en las localidades de Cabanillas, Mañazo y Cabana, entre los socios activos y de forma aleatoria, tomando como base de selección el padrón de socios. Dichas encuestas se aplicaron de manera simultánea en las tres localidades seleccionadas; sus resultados fueron procesados y analizados junto con los resultados de las entrevistas.

Ambas herramientas se aplicaron durante la última semana de abril y la primera semana de mayo 2017. Las entrevistas se realizaron en las oficinas de la COOPAC Cabanillas Mañazo, la Cooperativa Agroindustrial Cabana y la Cooperativa de

Productores Ganaderos; en tanto que, las encuestas se aplicaron a socios de la COOPAC Cabanillas Mañazo, en las localidades de Cabanillas, Cabana y Mañazo; los resultados de ambas herramientas se muestran en la sección 4.4: Diagnóstico de necesidades.

4.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo - Puno

La Cooperativa Cabanillas Mañazo fue constituida el año 2010, por iniciativa de 30 productores agropecuarios que formaban parte de la población beneficiaria del Proyecto Racimo Estratégico de Desarrollo Cabanillas Mañazo, ejecutado por FONCODES con recursos del KfW de Alemania, entre los años 2001 y 2010.

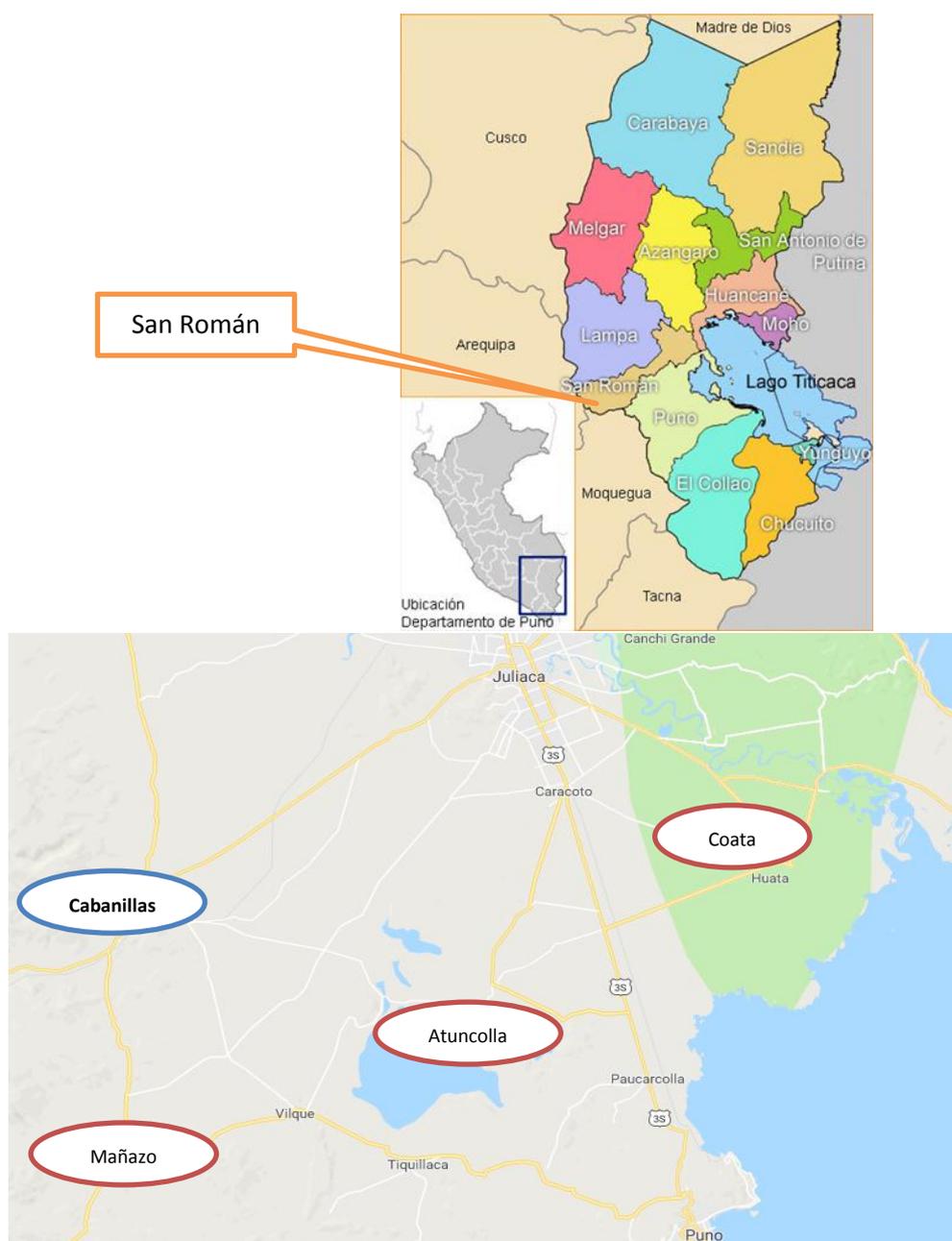
Una vez constituidos bajo la forma jurídica de cooperativa, la entidad fue receptora de la transferencia del “Fondo Financiero” del Proyecto indicado, por un valor de S/. 7’385,259 (al inicio del proyecto, el año 2001, dicho Fondo fue de S/. 1’505,688 y se fue incrementando con la capitalización de intereses generados por los préstamos), el cual fue destinado a la reserva cooperativa, cuya naturaleza es la de una cuenta patrimonial indivisible e non repartible, con lo cual se aseguraba la continuidad de los servicios financieros en el ámbito rural de Puno.

De manera progresiva, la nueva cooperativa fue adecuando su estructura organizacional y funcional a lo establecido por la Ley General de Cooperativas y la Resolución 540-99 de la Superintendencia de Banca y Seguros, que reglamenta las operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público.

4.2.1 Localización

La sede principal de la COOPAC Cabanillas Mañazo se ubica en el departamento de Puno, provincia de San Román, distrito de Cabanillas. Su ámbito de operaciones comprende a los distritos de Mañazo, Cabana, Atuncolla y Coata; sus oficinas están interconectadas con la sede principal, para facilitar las operaciones de los socios. De acuerdo con el mapa de pobreza, la sede principal y la red de oficinas de la Cooperativa se ubican en distritos rurales.

Ilustración 2: Mapa de localización de la COOPAC



Fuente: tomado de Google Maps, 2017.

4.2.2 Tamaño y estructura financiera

El balance general de la COOPAC, al cierre del ejercicio económico 2016, muestra las siguientes cifras:

Tabla 8: Balance general de la COOPAC Cabanillas Mañazo 2016 (En Soles)

ACTIVO		PASIVO	
Disponible y rendimientos devengados	403,691	Obligaciones con los asociados y gastos por pagar	4,068,039
Caja	272,571	Obligaciones a la vista	437,725
Bancos y otras empresas del sistema financiero del país	131,120	Obligaciones por cuentas de ahorro	3,381,822
Cartera de créditos netos y rendimientos devengados	20,509,949	Otras obligaciones	86,200
Créditos vigentes	19,511,041	Gastos por pagar de obligaciones con los asociados	162,292
Créditos reestructurados	444,697	Adeudos y obligaciones a largo plazo y gastos por pagar	252,111
Créditos refinanciados	218,505	Adeudos y obligaciones con empresas del exterior	252,111
Créditos vencidos	806,143	Provisiones	360,715
Créditos en cobranza judicial	385,076	Provisiones asociativas	360,715
Rendimientos devengados de créditos vigentes	474,956	Total del pasivo	4,680,865
- Provisiones para créditos	1,330,469	Patrimonio	
Inmuebles, mobiliario y equipo	683,452	Capital social	5,297,511
- Depreciación acumulada	686,716	Reservas	9,593,708
Impuesto a la renta y participaciones diferidas	0	Resultado neto del ejercicio	2,068,555
Otros activos	43,547	Total del patrimonio	16,959,774
- Amortización acumulada por gastos amortizables	10,919		
Total activo	21'640,639	Total pasivo y patrimonio	21'640,639

Fuente: tomado de la COOPAC Cabanillas Mañazo, 2016.

Una referencia relevante es la cartera de créditos, que representa el principal activo de la Cooperativa y por lo mismo el principal generador de ingresos financieros; otra cifra es el saldo de obligaciones con los socios, es decir los ahorros que depositan los socios en la Cooperativa, principalmente ahorros a plazo fijo, que permiten contar con fondos adicionales para otorgar mayores prestamos; y finalmente en la cuenta patrimonial destacan el valor del capital social, aportado por los mismos socios, el fondo de reservas o capital institucional que constituye el cimiento financiero de la organización y el valor de los resultados o remanentes, sobre el cual la asamblea general de delegados decide su distribución o devolución, en el orden siguiente:

- No menos del 20% para reserva cooperativa.
- Intereses a los aportes de los socios aplicando la tasa promedio de sistema financiero para operaciones pasivas, agregando la tasa de inflación del año precedente.
- Asignación de un porcentaje o monto fijo para actividades de educación y/o actividades asociativas, dentro de las cuales se propondrá incluir el financiamiento de los servicios no financieros.
- El saldo final o excedente, se distribuye entre los socios, en función a los intereses pagados por los socios por sus operaciones activas.

De igual manera, el estado de resultados al cierre de diciembre 2016, nos muestra las siguientes cifras:

Tabla 9: Estado de resultados COOPAC Cabanillas Mañazo 2016 (En Soles)

Concepto	Monto S/.
Ingresos Financieros	5,048,660
(-) Gastos Financieros	302,718
Margen Financiero Bruto	4,745,942
(-) Provisión incobrabilidad de créditos	443,985
Margen Financiero Neto	4,301,957
Ingresos diversos	68,400
Margen Operacional	4,370,357
(-) Gastos de Administración	
Gastos de personal	1,206,022
Gastos de directivos	102,216
Gastos por servicios recibidos de terceros	647,596
Impuestos y contribuciones	16,520

Fuente: tomado de la COOPAC Cabanillas Mañazo, 2016

Es notoria la proporción de los ingresos y gastos financieros, pues aun cuando la tasa activa que aplica la Cooperativa (2% mensual), se encuentra por debajo de las tasas promedio de otras entidades orientadas a la microfinanzas; la tasa pasiva, principalmente la tasa por ahorros a plazo fijo (11% anual), se encuentra por encima de las tasa aplicadas por cajas municipales y cajas rurales que operan en el territorio. El margen financiero alcanzado por la cooperativa es bastante sólido y permite cubrir los demás gastos, principalmente los gastos de administración, generando al final resultados favorables que permiten fortalecer las reservas, remunerar los aportes realizados por los socios, así como provisionar fondos específicos para servicios no financieros.

Otro factor relevante que se genera a partir de la lectura de los estados financieros de la Cooperativa, es la demostración de la viabilidad de las microfinanzas rurales que, acompañadas de la promoción del buen uso de los servicios financieros, genera oportunidades de ahorro rural para el financiamiento de otras necesidades. Los resultados también muestran la capacidad de gestión de los pequeños agricultores y comerciantes en el nivel directivo, sumado a las habilidades gerenciales del equipo operativo de jóvenes profesionales comprometidos con el desarrollo del territorio.

4.2.3 Productos y servicios que brindan actualmente

Para asociarse a la COOPAC Cabanillas Mañazo y acceder a los servicios que ésta ofrece, es necesario que el postulante presente una solicitud (facilitada en ventanilla de atención) adjuntando los siguientes documentos:

- Fotocopia del DNI (mayores de 18 hasta los 65 años)
- Partida de nacimiento (menores de edad y firma del tutor)
- Fotocopia de recibos de agua o electricidad
- Aportación mínima de S/. 25.00

La aportación constituye el cumplimiento del compromiso asumido por el socio, de realizar un pago inicial y mensual de veinticinco Soles, depósito que constituye la contribución de todos los socios al capital social de la Cooperativa; cumpliendo regularmente con estos pagos será considerado socio activo y tendrá acceso a los diferentes productos y servicios que brinda su COOPAC. Las aportaciones son devueltas al socio, cuando éste deja de pertenecer a la Cooperativa, de acuerdo a las normas estatutarias y el reglamento respectivo.

4.2.3.1 Servicio de ahorros.

a) Ahorro libre.

Es un tipo de ahorro de libre disponibilidad, en el cual el socio puede depositar y/o retirar su dinero en el momento que estime conveniente. La tasa de interés en Soles es de 4% anual.

b) Depósitos de ahorro a plazo fijo.

Son depósitos en nuevos Soles que se realizan por un determinado plazo, durante el cual el socio no puede retirar el saldo, luego del cual es posible obtener la devolución del monto abonado con los intereses generados a dicha fecha; la tasa de interés es de 11% a 360 días.

4.2.3.2 Servicio de créditos.**a) Créditos agropecuarios**

Son créditos otorgados a socios; la finalidad del monto otorgado es para financiar el proceso productivo de sus cultivos permanentes y/o temporales, actividades propias de la ganadería, la pequeña agroindustria rural y la comercialización de sus productos en el mercado local y regional.

b) Créditos a microempresas

Son créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, y vienen otorgados a personas naturales o jurídicas.

c) Créditos de consumo

Son créditos otorgados a personas naturales, con la finalidad de facilitar fondos suficientes a los socios para atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

d) Créditos hipotecarios para vivienda

Son créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación o mejoramiento de vivienda.

4.2.3.3 Otros servicios.**a) El fondo de previsión social.**

Pagando la cuota anual de S/. 20.00, en caso de fallecimiento del socio, la COOPAC cubre los gastos de sepelio del titular, que incluye caja mortuoria, capilla ardiente y entierro por un valor de S/. 600.00

b) Capacitación.

Con el objetivo de mejorar las capacidades de sus socios, la Cooperativa realiza charlas de capacitación sobre temas de gestión empresarial, gestión cooperativa, tecnologías de producción agropecuaria, entre otros temas de interés. Desde el año 2012 realiza charlas sobre cooperativismo en las escuelas y colegios de las localidades, a fin de promover el ahorro infantil y una cultura de economía solidaria en el territorio.

4.3 Diagnóstico de necesidades, expectativas y nivel de compromiso de los socios de las cooperativas de servicios financieros rurales.

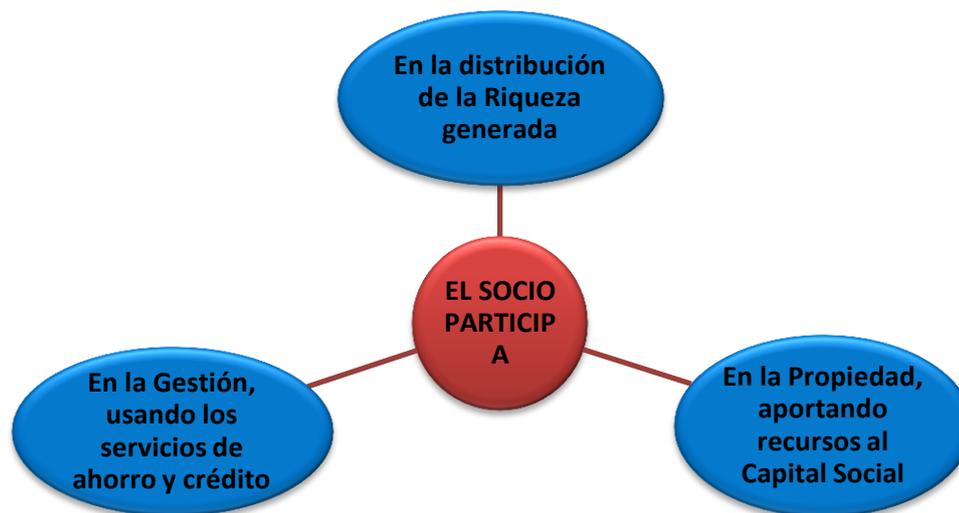
En los primeros 7 años de funcionamiento, la Cooperativa ha contribuido a derrumbar algunos mitos sobre la viabilidad de las microfinanzas rurales, como por ejemplo:

- Tener acceso a servicios financieros de proximidad.
- Acceder a un crédito para actividades productivas agropecuarias.
- La población rural en situación de pobreza no ahorra.
- El sistema financiero no entiende las necesidades de la población rural.

El año 2010 la única entidad que prestaba servicios de microfinanzas en los distritos de Cabanillas y Mañazo, era la Cooperativa del mismo nombre; ahora tienen presencia institucional en dichas localidades la CRAC Los Andes, CRAC Raíz y CMAC Arequipa; éstas entidades de reciente presencia en el territorio, ofrecen principalmente servicios de financiamiento.

Por naturaleza, las cooperativas orientan sus servicios a la atención de necesidades económicas, sociales y culturales. Sus socios son proveedores de recursos mediante dos modalidades: los aportes mensuales que realizan al capital social, además de los ahorros que depositan en su cooperativa; pero también son usuarios del servicio crediticio y adicionalmente desempeñan el rol de gestores de su propia organización, es decir, los socios desempeñan un triple rol, que gráficamente se puede sintetizar del modo siguiente:

Gráfico 6: Relación del socio con su COOPAC



Fuente: elaboración propia.

En el proceso de gestión institucional, en general, las cooperativas enfatizan sus operaciones a la atención de las necesidades económicas de los socios, mediante el suministro de recursos financieros para las demandas de actividades de producción agropecuaria, pequeña agroindustria, gastos de comercialización de sus productos, entre otros. Estos recursos entregados bajo la forma de créditos, no van acompañados de servicios colaterales de capacitación, asistencia técnica o asesoría para una mejor aplicación de los recursos y por consiguiente para propender al logro de mejores resultados económicos de los socios.

Por el lado de las necesidades sociales y culturales, las familias no solo son agentes económicos que producen y comercializan bienes para luego cumplir con el pago de sus deudas y cubrir sus necesidades básicas. En el contexto rural, los socios y sus familias necesitan atender sus perspectivas de acceso a la salud, a la formación y educación de sus hijos, a mecanismos de protección frente a eventos adversos que ponen en riesgos sus activos productivos y sus vidas, a reinventar las redes sociales de cohesión, integración y solidaridad para construir el bien común, a gestionar mejoras en el confort de sus viviendas, acceder a la recreación y el deporte, revalorar la cultura y tradiciones locales que en contribuyen a recrear la identidad, el sentido de pertenencia y la afirmación de su rol de emprendedores rurales.

Para identificar el estado actual de servicios que brinda la COOPAC Cabanillas Mañazo, se organizó el levantamiento de información en su ámbito de trabajo institucional.

Se aplicaron 104 encuestas a socios y socias de la COOPAC Cabanillas Mañazo: el 49% de los encuestados fueron varones y el restante 51% fueron mujeres; del total de encuestados, el 43% fueron socios menores de 35 años y el 57% socios cuya edad superaba los 36 años.

También se realizaron entrevistas a directivos y funcionarios de: la COOPAC Cabanillas Mañazo, la Cooperativa Agroindustrial Cabana y la Cooperativa de Productores Ganaderos de Cabana. Los resultados de las encuestas y de las entrevistas se comentan a continuación.

4.3.1 Necesidades no financieras de los socios de las cooperativas de servicios financieros

Para delinear las principales necesidades no financieras en el territorio, se parte con un mapeo de los principales actores locales y los roles que desempeñan en la provisión de servicios a favor del desarrollo. A partir de esta primera aproximación, se analizarán su contribución actual y las potencialidades de una intervención mejor articulada con las necesidades expresadas por los socios de la Cooperativa.

Por el carácter rural del territorio, muchos servicios necesarios para afianzar el proceso productivo de los pequeños agricultores no se encuentran disponibles, por ello han construido respuestas colectivas mediante la conformación de asociaciones de productores, que en todo caso no han garantizado respuestas del todo satisfactorias. Se ha intentado resolver el interrogativo: ¿Qué demandas no han tenido respuestas acertadas y cuáles podrían ser las alternativas a explorar?; por otro lado, se ha analizado, la disposición y la capacidad de los gestores de las organizaciones públicas y privadas, de dar respuesta alternativas a los nuevos servicios demandados.

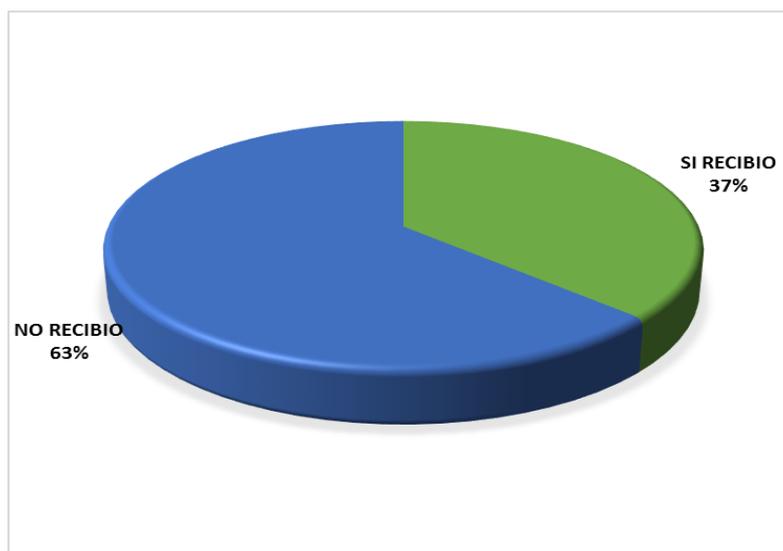
Sin duda, un trabajo aislado de los actores presentes no contribuye al desarrollo del territorio; por ello es necesario que un actor tan relevante como la Cooperativa de Ahorro y Crédito asuma el rol coordinador, para explorar las necesidades de sus socios y potenciar las capacidades locales para implementar servicios no financieros enfocados en lo económico, social y cultural.

A fin de prospectar las necesidades que tienen los socios de la cooperativa sobre servicios que no sean los financieros, se les plantearon varias preguntas en la encuesta, complementándola con las entrevistas realizadas a socios, directivos y funcionarios de las tres organizaciones cooperativas presentes en la zona: COOPAC Cabanillas Mañazo (servicios financieros), Cooperativa Agroindustrial Cabana (acopio, procesamiento y exportación de quinua orgánica) y Cooperativa de Productores Ganaderos (acopio y procesamiento de leche).

4.3.1.1 Necesidades de capacitación en temas específicos

Se les preguntó a los socios: ¿Ha recibido o ha participado usted en los últimos meses algún tipo de taller o charlas de capacitación en su localidad? Esta pregunta trataba de indagar sobre la participación del socio en alguna actividad desarrollada por la cooperativa, pero también se trataba de saber si la cooperativa había realizado alguna actividad de ese tipo. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente.

Gráfico 7: Participación de socios en eventos de capacitación

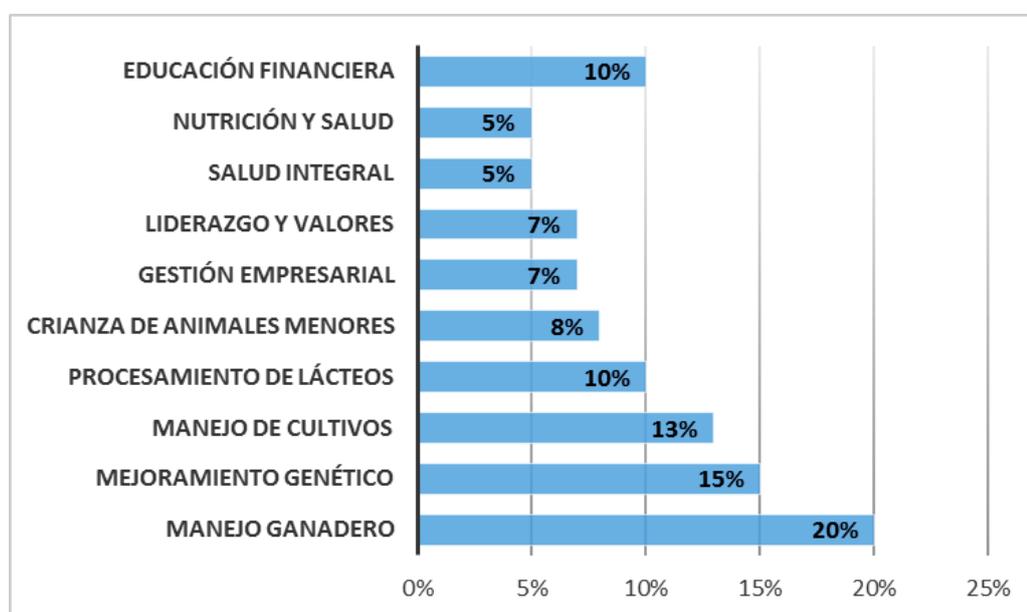


Fuente: datos del estudio.

Los resultados nos muestran que poco más de 1/3 de los socios manifiestan haber recibido o participado en charlas de capacitación impartidas por la Cooperativa a través de su comité de educación; sin embargo es notorio el esfuerzo desplegado para cubrir la atención de los casi cinco mil socios con que cuenta la organización.

Luego, a quienes respondieron afirmativamente, se les repreguntó ¿En qué tema se capacitaron? Buscando recuperar el grado de recordación sobre el tema o aspectos centrales de la capacitación recibida, teniendo las siguientes respuestas:

Gráfico 8: Principales temas de capacitación

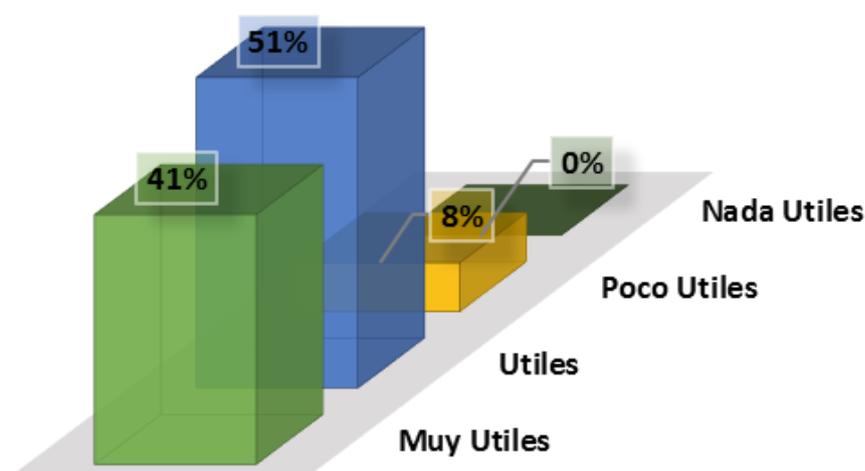


Fuente: datos del estudio.

Los temas que recuerdan haber recibido en los diversos eventos de capacitación se encuentran principalmente vinculados a los aspectos productivos; los contenidos estaban relacionados a ganadería, agricultura, procesamiento de leche y gestión de empresas comunales. Un segundo bloque, no menos importante es el referido a temas relacionados con el desarrollo personal, como los valores, el liderazgo, el cuidado de la salud, la nutrición y la educación financiera.

A continuación, preguntamos a los entrevistados sobre la utilidad de los temas de capacitación en los que habían participado, con el propósito de conocer su valoración en relación a su utilidad para su negocio, trabajo o bienestar, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 9: Utilidad de los temas de capacitación

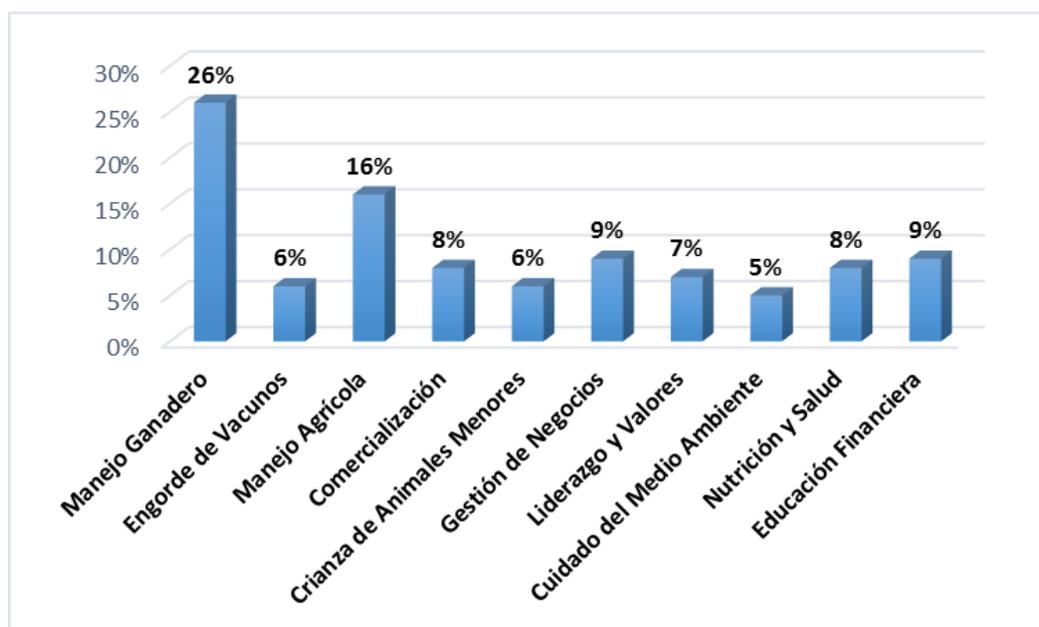


Fuente: datos del estudio.

Una mayoría absoluta de quienes recibieron la capacitación (92%), considera que los contenidos y los temas que se impartieron en los eventos han sido útiles o muy útiles. Estos resultados muestran que la población valora los servicios de capacitación, tanto aquellos con contenidos técnico-productivos como aquellos orientados al desarrollo personal y comunitario. Un aspecto importante a resaltar es la opinión recogida en las entrevistas a directivos y funcionarios de las cooperativas locales, quienes concordaban en la necesidad de espacios de capacitación donde se pueda reflexionar en torno a la naturaleza social y empresarial del modelo cooperativo, sus valores y principios que marcan la diferencia con otro tipo de organizaciones, generando un mayor compromiso y participación en la autogestión y el autocontrol de sus organizaciones.

Luego se preguntó a los entrevistados lo siguiente ¿En qué aspectos o sobre qué temas considera necesario recibir charlas de capacitación en su localidad? Esta consulta va dirigida a prospectar intereses de los socios sobre futuros temas de capacitación, a dictarse en sus localidades de residencia o muy cerca de ellas, obteniendo como resultado lo que se presenta en el gráfico siguiente:

Gráfico 10: Futuros temas de capacitación



Fuente: datos del estudio.

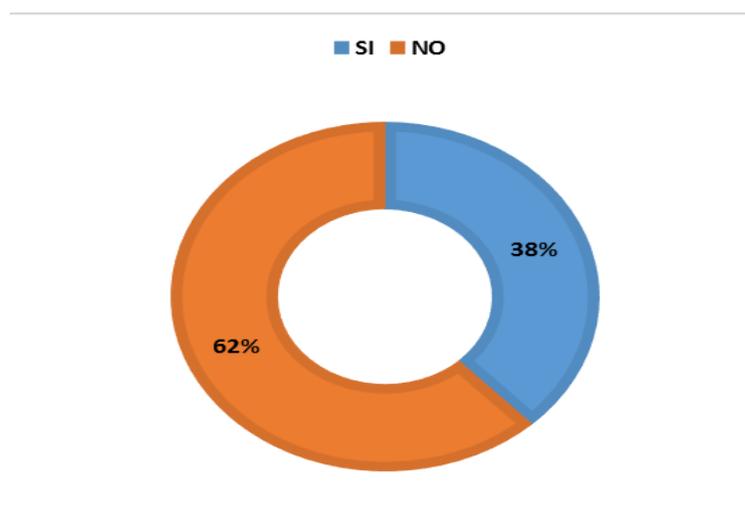
Como se aprecia en el gráfico precedente, los socios reafirman su mayor interés en capacitarse en aspectos relacionados en aspectos productivos, como la crianza de ganado vacuno y en procesos productivos agrícolas, acompañados de temáticas colaterales como la comercialización y transformación de lácteos. Una segunda prioridad son los temas referidos al desarrollo de la persona, su alimentación, salud y cuidado del medio ambiente, además de la necesidad de conocer sobre finanzas personales.

Estas respuestas guardan correlación con las opiniones vertidas por las personas entrevistadas, quienes manifiestan que entre el 75-80% de los ingresos de las familias de la zona provienen de la actividad agropecuaria, teniendo como pilares a la crianza de ganado vacuno y la producción de quinua orgánica. No menos importantes son las iniciativas para sensibilizar a la población sobre el cuidado y preservación de medio ambiente, la salud y nutrición de las personas, que sumadas a la promoción de actividades deportivas y recreativas, contribuyen al desarrollo de las personas, sus hogares y la comunidad, más aun considerando que la zona tiene marcada tradición en organizarse para afrontar sus necesidades de naturaleza productiva y organizacional.

4.3.1.2 Necesidades de asistencia técnica

Sobre este particular se preguntó a los socios ¿Ha recibido en los últimos meses algún tipo de apoyo técnico o asistencia técnica para mejorar su negocio? Esta pregunta se orienta a conocer si los socios recibieron apoyo técnico o asesoría en sus propios lugares de producción, que conllevara a establecer mejoras in situ; las respuestas obtenidas se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico 11: Socios que recibieron asistencia técnica



Fuente: datos del estudio.

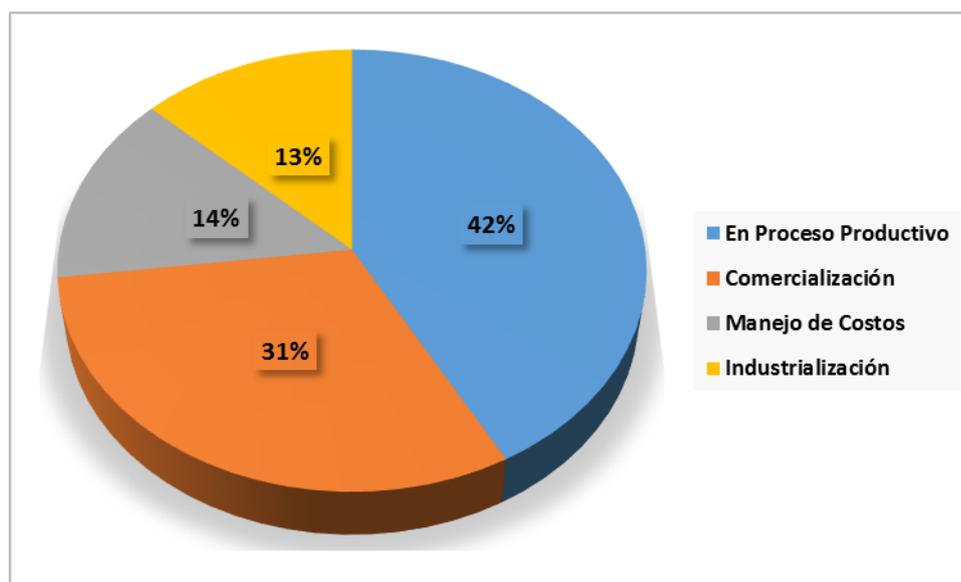
De manera similar a los resultados sobre capacitaciones recibidas, el 38% de socios indica que recibieron apoyo técnico para sus actividades productivas, lo que refleja el trabajo desplegado por los analistas de crédito, quienes además de realizar su labor de evaluación de campo para determinar los recursos y capacidades económicas del socio, también atienden consultas o brindan información a los socios para mejorar algún aspecto del proceso productivo agropecuario.

Sobre los aspectos que fueron atendidos mediante asistencia técnica, señalaron que éstos se concentraron en sanidad animal, inseminación artificial de vacunos, cosecha y almacenamiento de forraje, mejoramiento de galpones, mejoramiento de la vivienda, proceso productivo de la quinua y empleo de

pequeños equipos agrícolas financiados por la Cooperativa Cabanillas Mañazo.

Para cerrar este tema se preguntó a los socios ¿Qué tipo de asistencia técnica necesita?, para poder aproximarse, a futuro, a los temas de interés sobre los cuales enfocar los servicios. Los resultados obtenidos a partir de esta interrogante, se muestran a continuación:

Gráfico 12: Demanda de asistencia técnica



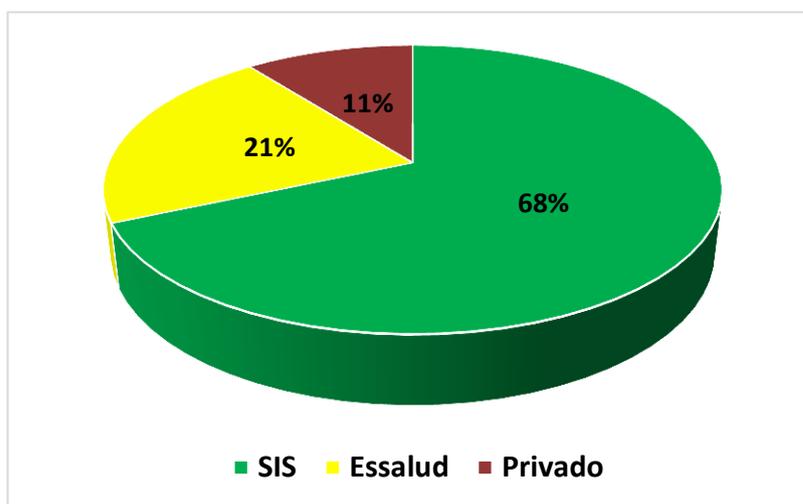
Fuente: datos del estudio.

Un sector importante de socios señala que le interesaría recibir a futuro, asesoría en temas de proceso productivo (42%), seguido por temas concernientes a comercialización (31%), el manejo de costos (14%) y finalmente temas referidos a la pequeña agroindustria (13%). Estas demandas tienen como elementos transversales la educación financiera y el cuidado del medio ambiente, la mejora de la administración de sus pequeños negocios, mejor asignación de sus recursos, utilización de insumos y procesos amigables con la naturaleza.

4.3.1.3 Otras necesidades

Para nuestro trabajo era importante también conocer los otros tipos de necesidades de los cooperativistas y por ello se les preguntó si tenían acceso a servicios de salud y de qué tipo de acceso se trataba. El 57% respondió que si tenía y el 43% respondió que no. Se pueden ver las respuestas en la tabla siguiente sobre el tipo de acceso para los que respondieron sí.

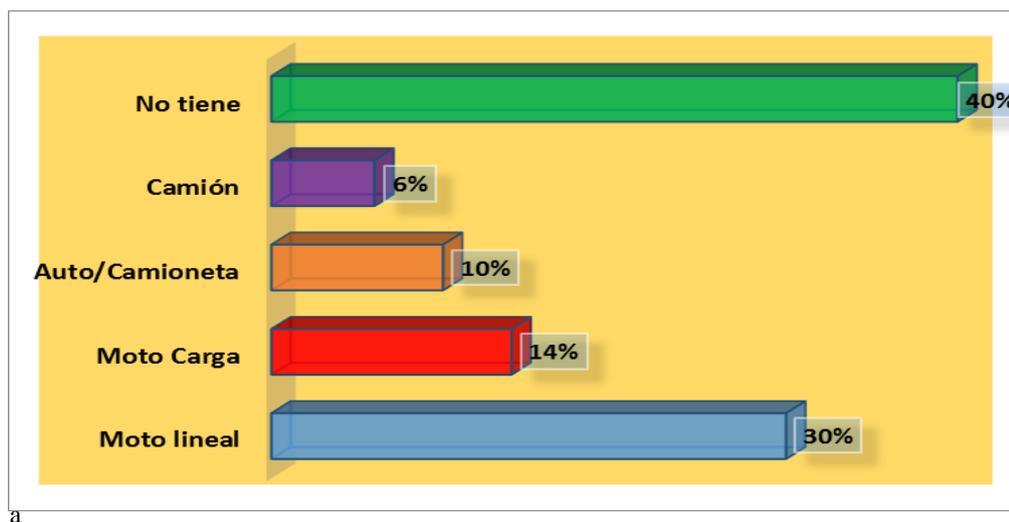
Gráfico 13: Acceso a servicios de salud



Fuente: datos del estudio.

También se les preguntó si tenían vehículo motorizado y de qué tipo. Ese dato era para conocer la capacidad económica para adquirir activos familiares y analizar posibles demandas de vehículos que podrían ser financiables por la Cooperativa Cabanillas Mañazo, así como evaluar la pertinencia de contratar o gestionar acuerdos para el mantenimiento de dichos vehículos, el abastecimiento de repuestos, combustibles e incluso intermediar la venta de SOAT. Las respuestas se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 14: Propiedad vehicular



tos del estudio.

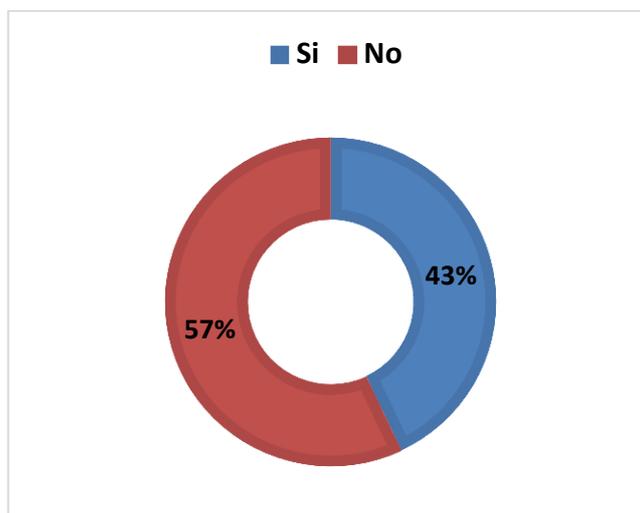
Un porcentaje importante de socios (40%) no cuentan con ningún tipo de vehículo para movilizarse, considerando la naturaleza del territorio y la poca disponibilidad de medios de transporte para trasladarse de la casa al campo de cultivo, llevar y recoger a sus hijos de la escuela, trasladar sus insumos agropecuarios e incluso movilizarse hasta las oficinas de la Cooperativa para realizar sus operaciones financieras y asistir a las capacitaciones; ese elemento resulta sin duda un activo familiar muy importante para dinamizar su economía.

Entre los que cuentan con un vehículo de transporte, el 30% posee una moto lineal, el 14% una moto de carga, otro 10% un automóvil o camioneta y solo el 6% tiene camión. Los servicios de abastecimiento de combustible, mantenimiento y reparación son escasos en la zona, generando sobrecostos a sus propietarios; desde la Cooperativa se podrían evaluar acuerdos con proveedores de vehículos incluso, siendo coherentes con el cuidado del medio ambiente, se podría privilegiar acuerdos con empresas que comercializan vehículos con motor eléctrico, con baterías recargables mediante energía eléctrica, que implicarían ahorros en el uso de energía y potenciarían sus patrimonios familiares.

Finalmente, se les preguntó a los socios si tenían un pequeño negocio como medio para complementar y diversificar sus fuentes de ingresos familiares, así

como la necesidad de algún tipo de apoyo específico, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 15: Pequeños negocios



Fuente: datos del estudio.

El 43% de socios señala que cuenta con un pequeño negocio, que complementa los ingresos familiares, los cuales provienen en mayor medida de la actividad agropecuaria. Pero, curiosamente, el 65% afirma que los requerimientos de apoyo se orientan a necesidades de producción agropecuaria y solo el 35% reconoce que necesita apoyo en capacitación para gestionar sus emprendimientos, pues éstos fueron implementados de manera espontánea, sin ninguna orientación básica.

De todo lo visto se ha determinado que existen diversas demandas de la población objetivo, los socios cooperativistas, en distintas dimensiones: necesidades de alcance comunal como salud, recreación y deporte; otras vinculadas a productores agropecuarios, en temas referidos a manejo ganadero, producción de quinua, cultivos en invernadero, pequeña agroindustria y equipamiento productivo-utilitario; a los jóvenes y niños, hijos de socios, en la promoción del ahorro infantil, cultura financiera y cuidado del medio ambiente; y para los socios adultos-mayores, actividades enfocadas en fondos previsionales, salud y ahorro programado.

4.3.2 Expectativas de los socios de la Cooperativa

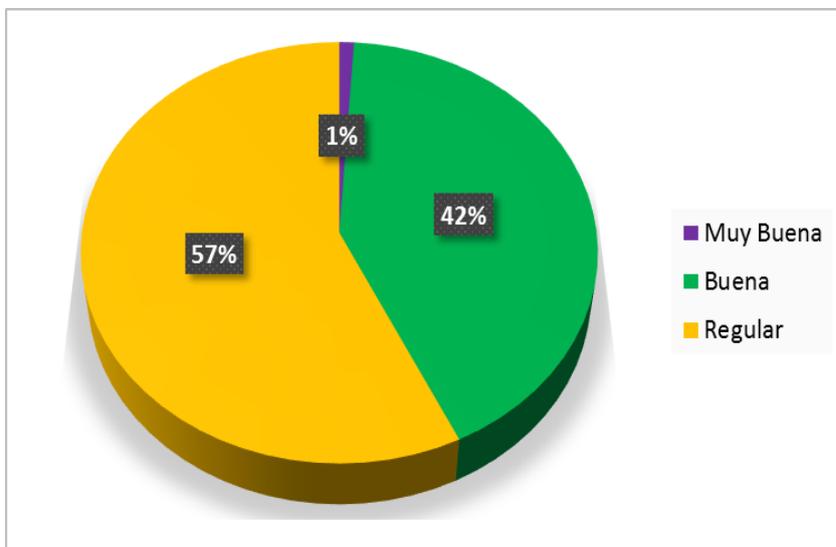
Usando la misma herramienta de investigación social, se buscó identificar las expectativas de los socios y proponer respuestas para:

- Generar los mecanismos y el ambiente propicio para promover la participación de los socios, buscando desarrollar su sentido de pertenencia, propiedad y compromiso con el desarrollo social y económico de la COOPAC
- Estimular la participación en la vida institucional, generándose los medios para que los socios puedan expresarse y ser atendidos y escuchados, logren identificarse y compartan inquietudes y expectativas.
- Establecer canales de atención, de sugerencias y solución de reclamos, con una atención rápida y efectiva, promoviendo acciones de mejora y buscando el interés del asociado en la fiscalización de las actividades de la COOPAC y la atención de sus expectativas.
- La creación de servicios y productos especializados para los socios es otra forma de generar el sentido de pertenencia. Otorgar al socio un servicio a la medida de sus necesidades y focalizado en su actividad principal, su ciclo de vida o demandas específicas de financiamiento.
- Implementación de servicios adicionales como educación financiera, asesoría en formalización de negocios rurales no agrícolas, atención médica, funeraria, actividades recreativas, celebración de acontecimientos sociales, participación comunitaria, fomento de iniciativas de emprendimiento y negocios, en alianza con iniciativas privadas y públicas vinculadas a la COOPAC, promoviendo actividades que en la práctica generan mayor identificación de los socios y de la comunidad con la Cooperativa.

Con respecto a las expectativas de los socios se les hicieron algunas preguntas. Una de ellas fue: ¿Cómo califica la situación económica actual? ¿Esta realidad repercute directamente en su familia y en su trabajo? En el gráfico siguiente se muestran las respuestas de los socios. Se puede observar que la percepción sobre el contexto económico es favorable, el 1% percibe que la situación es muy buena, el 42% la califica de buena y el 57% considera que es regular. Estos resultados implican un

ambiente favorable para el desarrollo de iniciativas productivas que, vinculadas al financiamiento, permiten avizorar un impulso importante en la actividad económica del territorio.

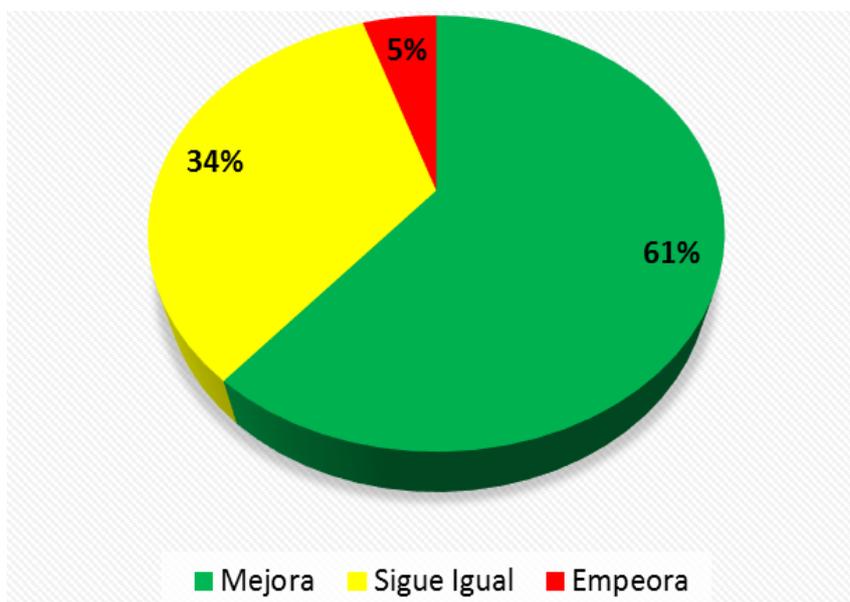
Gráfico 16: Percepción sobre situación económica actual.



Fuente: datos del estudio.

Complementariamente a la pregunta anterior, se les preguntó sobre ¿Cómo percibe usted la situación económica en el futuro próximo? Podemos apreciar las respuestas en el gráfico siguiente.

Gráfico 17: Percepción sobre situación económica futura

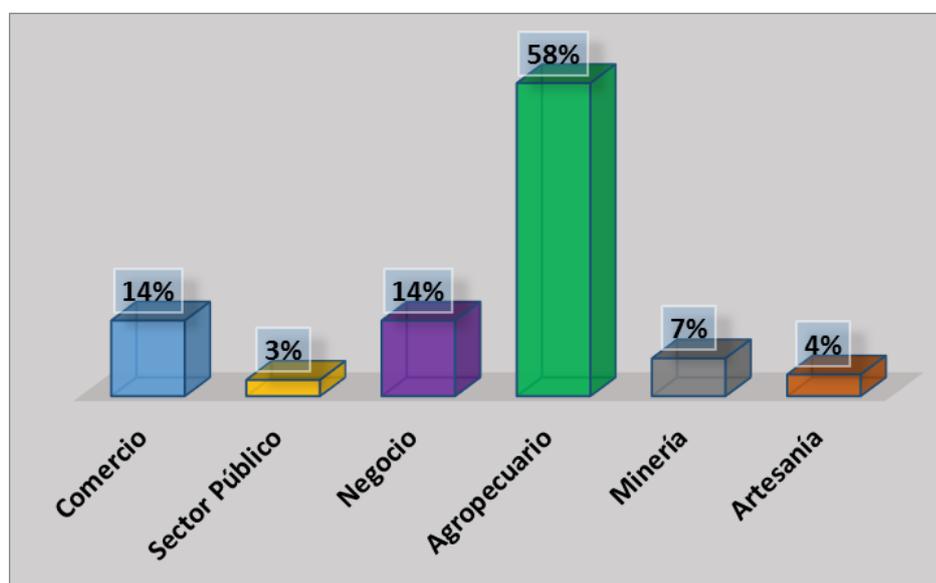


Fuente: datos del estudio.

Un alto porcentaje de los socios considera que en el futuro próximo la situación económica mejorará (61%), en tanto que un tercio de los entrevistados percibe que la situación seguirá igual (34%) y solamente un pequeño porcentaje señala que la situación ha de empeorar (5%). Esta perspectiva se puede traducir en un contexto favorable para las inversiones productivas, acompañadas por los servicios financieros que brinda a la fecha la COOPAC y un buen escenario también para la futura puesta en marcha de los servicios no financieros.

También se les preguntó ¿Cuál es la actividad principal a la cual se dedica? Como se muestra en el siguiente gráfico, la principal actividad generadora de ingresos para las familias cooperativistas es la agropecuaria (58%), seguidas por los sectores de comercio y pequeños negocios (14%), minería artesanal que realizan en zonas fuera del ámbito (7%), actividades de artesanía (4%) y empleados en el sector público (3%).

Gráfico 18: Principales actividades productivas de los socios cooperativistas



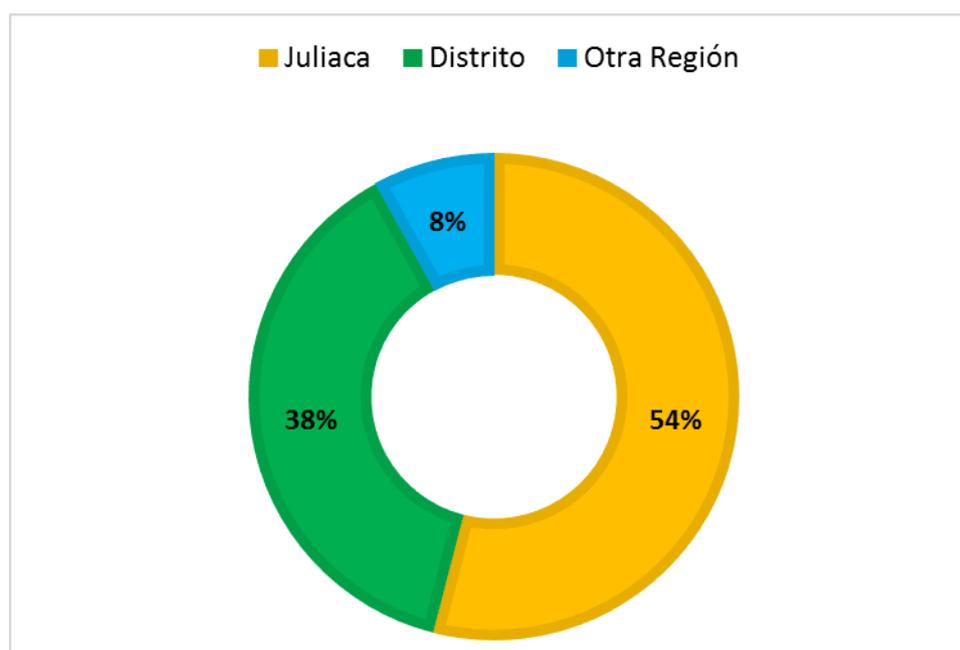
Fuente: datos del estudio.

Es preciso indicar que, si bien la principal actividad económica que genera ingresos a las familias en el ámbito de operaciones de la COOPAC es la agropecuaria, ésta se complementa con otras actividades como el empleo temporal en obras públicas, la pequeña minería realizada por los varones en localidades como La Rinconada: actividad temporal a la que se dedican algunos adultos después de las cosechas o de forma permanente en el caso de la población juvenil que migra a las zonas mineras.

Con los ingresos generados, luego de un tiempo retornan y emprenden una actividad productiva no agropecuaria en la misma localidad o en ciudades intermedias como Juliaca.

Se consultó luego sobre ¿Dónde compra los insumos o materiales que utiliza en su principal actividad productiva? Con esta pregunta intentamos explorar el grado de autonomía o dependencia de proveedores de insumos, que puede implicar alguna iniciativa para mejorar la vinculación comercial de insumos y productos necesarios para la actividad productiva local.

Gráfico 19: Origen de los principales insumos



Fuente: datos del estudio.

Poco más de un tercio de los socios cooperativistas del lugar adquieren sus principales insumos en el mismo distrito (38%), en tanto que un mayoritario 54% de los entrevistados realiza sus compras en Juliaca, la principal ciudad comercial de la región Puno y un poco significativo 8% compra sus insumos fuera de la región, siendo las regiones colindantes Arequipa y Cusco, que forman parte del eje económico de la Macro Región Sur.

La integración comercial del ámbito de operaciones de la COOPAC Cabanillas Mañazo, se ha visto favorecida por la red vial asfaltada con que cuenta la región Puno, que se articula a la red nacional dinamizando el comercio de bienes y servicios

con la región Cusco y la región Arequipa, que son el principal destino de los productos agropecuarios, en especial aquellos con certificación de productos orgánicos, muy demandados en hoteles y restaurantes que acogen a turistas extranjeros y nacionales.

4.3.3 Aspectos cualitativos en torno a necesidades no financieras del territorio

Se realizaron entrevistas a profundidad a líderes de las tres organizaciones cooperativas presentes en el territorio, una de servicios financieros y dos de agroprocesamiento, teniendo como resultados:

4.3.3.1 COOPAC Cabanillas Mañazo: se entrevistó a Jaime Otazú – Gerente General, Mario Miranda y Daniel Pacheco – Presidente y Past Presidente del Consejo de Administración. Un resumen de sus apreciaciones en torno al contexto socioeconómico del territorio, es la que mostramos a continuación:

- Las familias socias de la zona generan el 75-80% de sus ingresos mediante la actividad agropecuaria: cultivo de quinua orgánica y ganadería lechera.
- El servicio financiero debe estar acompañado de servicios colaterales al productor; la Cooperativa ha venido apoyando con el servicio de inseminación a vacunos, asumiendo el gasto de personal. Los resultados han sido satisfactorios y la valoración de los socios atendidos ha sido bastante positiva.
- Desde el 2016 se inició el financiamiento para la compra de equipos y maquinarias agrícolas, cuyo costo no exceda los US\$ 5,000, con un plazo de repago de 12 a 36 meses y una tasa de interés de 1.5%. Este producto financiero ha sido una respuesta apropiada a las necesidades de los socios, optimizando el uso de recursos productivos en la actividad ganadera. También se viene financiando la instalación de termas solares y cocinas mejoradas, reduciendo los gastos por energía y elevando el bienestar familiar.

- Aun cuando la atención de servicios financieros se encuentra centralizada en las 4 oficinas administrativas de la Cooperativa, ubicadas en los distritos de Cabanillas, Mañazo, Atuncolla y Coata, se realizan constantes “bajadas a bases” para informar el trabajo institucional y recoger sugerencias de los socios.
- En el período 2016-2017 se han realizado algunas acciones de proyección social, tales como campañas médicas, corte de pelo, campeonatos deportivos, apoyo a ferias locales, entrega de útiles escolares a hijos de socios, sorteos de artefactos eléctricos entre otros, realizados en el aniversario institucional, eventos que han sido valorados en forma positiva por los socios.
- También se han realizado eventos de capacitación sobre temas de gestión cooperativa y educación financiera, así como también algunas charlas sobre el cuidado del medio ambiente. El año 2016, se promovió una actividad de reforestación para contribuir a la oxigenación del medio ambiente.
- No han realizado actividades de capacitación vinculadas con escuelas de la zona y se avanzó poco en la promoción del ahorro infantil.
- Las familias forman parte de organizaciones de base, han construido redes de cooperación no formal para hacer frente a necesidades diversas como la seguridad, la negociación de precios para sus productos, gestiones diversas ante la autoridad local, representación ante organismos diversos como ONG’s y otras organizaciones comunales de mayor nivel, como por ejemplo sus cooperativas.
- Desde hace muchos años se ha enraizado un patrón cultural de migración juvenil hacia localidades de mayor desarrollo como Juliaca, Puno y Arequipa, para continuar su formación universitaria o para buscar oportunidades de empleo e ingresos. El retorno de los migrantes a sus localidades de origen es casi nulo, excepto para celebración de festividades locales o eventos familiares importantes; tampoco se han

generado redes de negocios que vinculen a los migrantes con la producción local.

- Al interno de la Cooperativa no se han desplegado esfuerzos de formación de “cooperadores” entre sus trabajadores, de modo que puedan desplegar acciones más allá de lo que señala el negocio financiero, que puedan dar soporte a una transición hacia la implementación de los servicios no financieros.
- El año 2007 se ha suscrito un convenio con el CETPRO Crear de Juliaca, para realizar acciones formativas para los socios y sus familiares en temas de gastronomía, administración de negocios, manejo de maquinaria pesada e informática. En agenda, se tiene previsto celebrar convenios con entidades de educación pre-universitaria, para facilitar la preparación de jóvenes, hijos de socios.
- En las ferias locales que se realizan una vez por semana en cada distrito, los participantes asumen directamente la adecuación de sus puestos pagando un derecho a la municipalidad local. Desde la Cooperativa aún no se ha previsto una intervención directa para promover la participación de sus socios o de empresas con las que tiene convenios vigentes para facilitar su vinculación comercial.
- Las actividades deportivas y culturales no son promovidas por la autoridad municipal, siendo necesario su promoción y difusión desde la organización Cooperativa, para beneficio de sus socios y de la comunidad.
- Los socios jóvenes han tenido oportunidades para acceder a financiamiento para sus proyectos como por ejemplo actividades de engorde de ganado y crianza de truchas. Esta acción podría ser fortalecida con acciones de asesoría para formalizar las iniciativas empresariales y darles sostenibilidad.
- En proyección la Cooperativa está evaluando la posibilidad de estructurar con COOPAIN el financiamiento de abonos orgánicos y fortalecer la cadena productiva de quinua orgánica certificada, mediante compras

colectivas que permitan reducir los costos de transporte y abastecimiento de dichos insumos.

- En perspectiva, futuros servicios no financieros deben construirse sobre la base de acuerdos con otros actores locales, públicos y privados, centralizando la coordinación desde el comité de educación de la Cooperativa.

4.3.3.2 Cooperativa Agroindustrial Cabana – COOPAIN, encargada del acopio, procesamiento y exportación de quinua orgánica. Se entrevistó a Rufo Miranda, Gladys Puma y Lola Alejo – directivos del Consejo de Administración, así como también a Calixto Huamán, funcionario de COOPAIN. En su condición de persona jurídica es socia de la COOPAC Cabanillas Mañazo pero, a su vez, un número importante de sus socios son también socios de Cabanillas Mañazo. Un resumen de sus apreciaciones en torno a necesidades no financieras del territorio son:

- En el distrito de Cabana, se ha gestado un proceso creciente de “asociatividad”, desde la base de la pirámide social. El año 2001 se forma la Asociación de Empresas Productoras Multicomunal – ASEM PROMUL, que el año 2010 adopta el modelo cooperativo, teniendo como base organizativa a los grupos comunales de base. El año 2014 se gesta en Cabana la organización de una segunda Cooperativa de Productores Ganaderos - COOPAGRO.
- A las familias productoras de quinua, además de eventos de capacitación en técnicas de cultivo y manejo post cosecha, también les vendrían bien acciones de capacitación en educación financiera, para enseñarles una buena administración de su dinero que conlleve al ahorro formal y al progresivo autofinanciamiento de sus necesidades productivas y de consumo.
- El principal capital humano del distrito, representado por los jóvenes, migra a la ciudad; hace falta pensar en estrategias para promover su retorno y/o su articulación comercial/financiera con la familia y la comunidad de origen.

- Hace falta iniciar un proceso de intervención conjunta con la autoridad local, la escuela y el centro de salud, para promover acciones concertadas de cuidado del medio ambiente, gestión de los residuos domésticos y su reciclaje. Muchos hogares se encuentran dispersos y no cuentan con servicio de recojo de residuos, obtienen el agua de uso doméstico de los pozos, arrojan a campo abierto el agua residual de la casa y solo disponen de letrinas.
- Del punto anterior se aprecia la necesidad de establecer una agenda de discusión, acuerdos y compromisos de financiamiento para mejorar las condiciones de las viviendas rurales, empleando recursos locales y tecnologías de aplicación de energías renovables: captura y conservación del calor dentro de la vivienda, termas solares, bombeo de agua con energía solar, cocinas solares y mejoradas, pozos sépticos para aguas servidas y reciclaje de residuos orgánicos para abonamiento de los cultivos.
- Los hábitos alimenticios de la zona han adoptado el consumo de productos foráneos como arroz, fideos, pollo y huevos, en desmedro de los productos locales como granos andinos y carnes roja y blanca. Hacen falta acciones conjuntas con el Ministerio de Salud para organizar charlas sobre nutrición y sobre producción de hortalizas en invernaderos, con riego tecnificado y fertilización líquida.
- La mejora de salud física de las personas es poco valorizada y se limita a la práctica de fútbol entre los varones; hacen falta actividades deportivas dirigidas a mujeres y actividades recreativas no competitivas para las familias; promover el deporte como una componente orientada a cultivar la salud de las personas y no como un aspecto competitivo, que luego deviene en agresión o daño al adversario.
- Un problema de salud frecuente entre la población del lugar, es el referido a la salud ocular, generado por la alta radicación solar y no atendido localmente.

- La salud emocional de las personas tampoco se encuentra en la agenda local, se presentan casos muy frecuentes de violencia familiar y hay una escasa sensibilización sobre la paternidad/maternidad responsable.
- La Cooperativa COOPAIN Cabana, conjuntamente con otras 5 empresas privadas y con el apoyo técnico y financiero de Swisscontact, ha desarrollado la marca colectiva “Ainoca”, orientada a estandarizar el proceso productivo de la quinua orgánica. Dicho proyecto culminó en agosto 2017; quedó pendiente reglamentar el uso de la marca.

4.3.3.3 Cooperativa de Productores Ganaderos – COOPAGRO, organización constituida en el año 2014, acopia leche de vacunos y procesa derivados lácteos para su comercialización directa en su planta de Cabana. Se entrevistó a Melquiades García, Presidente del Consejo de Administración; aquí un resumen de sus apreciaciones sobre los servicios no financieros:

- Sus socios y otros productores de ganado vacuno necesitan asistencia técnica para su actividad productiva; el servicio financiero debería ser canalizado al proyecto ganadero de cada socio para que los resultados sean más efectivos.
- Los ganaderos de Cabana manejan un promedio de 8-10 cabezas, siendo aspectos claves para la crianza el contar con cobertizos térmicos, almacenamiento de forraje, servicios de sanidad e inseminación. En su planta de procesamiento de la leche, diariamente producen 140-160 quesos de 1.2 Kgs.
- La base social de COOPAGRO está conformada por 16 asociaciones, que contribuyen a sostener el modelo de autogestión y cohesión social. En la zona hacen falta servicios de maquinaria agrícola para la siembra/cosecha de forraje.
- Sus socios necesitan capacitación en temas relacionados a la gestión de una organización cooperativa y en buenos hábitos alimentarios con los recursos disponibles en la localidad.

4.3.4 Nivel de compromiso de los socios de las cooperativas de servicios financieros rurales

Desde la fundación de la COOPAC Cabanillas Mañazo, los socios asumieron el rol de gestores en la administración y el control de los recursos financieros aportados por ellos mismos, que sumados al fondo financiero transferido por la RED Rural Cabanillas Mañazo, han permitido asegurar la provisión de servicios financieros para atender las necesidades de financiamiento de la población de los distritos de Cabaniilas, Mañazo, Cabana, Atuncolla y Coata.

Los resultados alcanzados en los primeros 7 años han permitido afirmar la viabilidad económica y financiera de la organización, pero desde la perspectiva de los objetivos sociales y culturales, no ha podido cuantificarse el aporte de la Cooperativa en lo que se denomina el balance social. Un equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos sociales, es fundamental para la sostenibilidad de la Cooperativa a medio y largo plazo.

Algunas actividades impulsadas por la Cooperativa, de naturaleza social, han tenido importante repercusión en la comunidad; por lo mismo, se hace necesario ponderar el valor que generaron dichas acciones en los socios y prospectar cuáles serían los compromisos futuros para institucionalizar dichos servicios.

Se han venido dando pasos importantes, por ejemplo en asegurar los gastos de sepelio del socio en caso de fallecimiento; falta todavía prospectar la implementación de nuevos fondos previsionales para otras necesidades. Se han realizado campañas de salud, pero quizás su alcance y profundidad fueron insuficientes a la naturaleza y expectativa de los socios. Se ha implementado servicios de apoyo al mejoramiento genético de ganado, pero no se acompañó con otras acciones que permitieran una mejor vinculación comercial de los productores con el mercado.

Son las primeras reflexiones en torno a un territorio con muchos recursos productivos de gran valor como la quinua y el ganado vacuno lechero, con personas que asumieron retos importantes y dieron respuesta a demandas colectivas de producción, financiamiento y comercialización. Por ello, la agenda debe de identificar sus demandas de servicios no financieros, que complementen sus iniciativas de carácter

productivo y bienestar familiar y que tengan una alta probabilidad de ampliar o generar compromisos para su implementación desde la organización Cooperativa.

4.4 Objetivos que se persiguen con el plan de mejora

4.4.1 Objetivos sociales

- a) Lograr el cumplimiento de la misión de la Cooperativa Cabanillas Mañazo.
- b) Medir el nivel de satisfacción de los socios usuarios de los servicios financieros que brinda la Cooperativa, así como su impacto social y económico, reflejado en el balance social de la institución.
- c) Evaluar las condiciones de trabajo y el clima laboral en los cuales los colaboradores desarrollan sus funciones, midiendo el nivel de satisfacción salarial y ocupacional de los mismos.
- d) Desarrollar instrumentos de comunicación que faciliten un mejor entendimiento de las ventajas y beneficios de una organización cooperativa frente a otros modelos empresariales.
- e) Facilitar y procurar el acceso de los socios y sus familiares a los programas y proyectos públicos/privados que desarrolla la Cooperativa, en las siguientes áreas: bienestar social, cultura, deportes, educación, salud, producción agropecuaria, legalización y formalización, así como de su articulación al mercado.
- f) Contribuir a generar la cohesión social, el progreso y la inclusión social de socios y comunidades, contribuyendo al desarrollo territorial de la organización.
- g) Promover una cultura de prevención y cuidado medioambiental que incida en la protección de los ecosistemas y las fuentes saludables de energía.

4.4.2 Objetivos económico-financieros

- a) Establecer una herramienta de cálculo del “valor de la riqueza del acto cooperativo”, que permita apreciar la contribución de la Cooperativa en la generación de riqueza para el socio, los colaboradores y la comunidad.

- b) Mejorar el perfil socioeconómico del socio, su capacidad de administrar eficazmente sus recursos y por lo mismo su interacción con los servicios financieros de la Cooperativa.
- c) Fortalecer el capital institucional para asegurar una mayor estabilidad financiera a medio y largo plazo.

CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS NO FINANCIEROS

Terminado el diagnóstico de necesidades no financieras de los asociados, ahora es necesario plantear un plan de implementación de servicios no financieros, evaluando alternativas en base a consideraciones de aspectos tales como los recursos humanos, recursos físicos y financieros necesarios, de modo que se pueda plantear una secuencia de actividades a desarrollar y finalmente el perfil de las personas que serán las responsables de la conducción de este servicio.

5.1 Propuesta de servicios no financieros

La COOPAC Cabanillas Mañazo, desde su fundación en agosto del 2010, ha gestionado sus recursos financieros de forma razonable, presentando un histórico de cifras y ratios de gestión positivos, mostrando la pertinencia y viabilidad de las microfinanzas rurales, superando las condiciones y restricciones de un entorno socioeconómico poco favorable.

El propósito de la institución, que es la promoción de desarrollo local y su contribución efectiva a la superación de la pobreza, se encuentra en la agenda institucional desde su nacimiento; por ello el equipo directivo/ejecutivo de la COOPAC ha adoptado la decisión de activar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de su misión: “promover el desarrollo económico, social y cultural de nuestros socios y la comunidad, incentivando la cultura del ahorro y las oportunidades de negocio, brindando servicios financieros y no financieros en forma responsable, oportuna, adecuada y equitativa, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida”.

De lo anterior se desprende la necesidad de complementar el rol de los servicios financieros que actualmente se ofrecen desde la Cooperativa, con un conjunto de servicios no financieros que dinamicen iniciativas y emprendimientos empresariales de los socios, así como la gestión de acuerdos con otros actores presentes en el territorio, para atender otras necesidades enmarcadas en el concepto de familias y comunidades saludables, principalmente a través de esquemas que permitan fortalecer el creciente espíritu solidario entre los socios, así como construir redes de

cooperación intra e intercomunal y consecuentemente elevar el bienestar de las personas y el progreso familiar.

5.1.1 Propuestas específicas

Los servicios no financieros tienen diferentes formas y estructuras. Para la presente propuesta, adoptaremos una clasificación que contempla enfoque y naturaleza del servicio, que luego nos permita organizar las actividades específicas y el público objetivo:

- **Servicios de educación en general**, donde se incluyen la alfabetización, promoción de la salud y la nutrición, el empoderamiento de la mujer y el desarrollo de la comunidad.
- **Servicios de educación financiera**, orientado a desarrollar una cultura del ahorro y una correcta administración del dinero familiar, con énfasis en el cumplimiento de los compromisos de préstamos adquiridos a título individual o en forma colectiva, así como reconocer las diferencias entre gastos e inversiones.
- **Capacitación en gestión**, enfocada en desarrollar y fortalecer la gestión productiva agropecuaria y delinear aspectos fundamentales para la formulación de ideas y planes de negocios rurales, llevar registros contables, formalizar las MYPEs, entre otros.
- **Asistencia técnica**, entendida como un servicio en casa, gracias al cual se brindan soluciones prácticas al pequeño productor, enfocándose en sus capacidades y en los recursos disponibles. Será sin duda una importante herramienta para mejorar sistemas productivos en marcha.
- **Cadenas productivas**, para mejorar las condiciones de acceso e/o interacción con el mercado, ya sea para el aprovisionamiento de servicios, bienes y equipos, así como también para estructurar contratos de producción con compradores mayoristas, donde el financiamiento es una componente que se articula en las diferentes etapas del negocio.

5.1.2 Resultados esperados con la puesta en marcha de las propuestas específicas

Se busca equilibrar la estructura, los recursos y los resultados de la organización cooperativa, de modo que los resultados cuantitativos (gestión empresarial) y los resultados cualitativos (gestión social), contribuyan al logro de la misión institucional. De este modo, los servicios no financieros se insertan en la cartera de servicios que la COOPAC Cabanillas ofrecerá a sus socios, en respuesta a sus necesidades económicas, sociales y culturales, reafirmando la identidad cooperativa propia de su naturaleza.

Será necesario establecer un período de adecuación en la estructura orgánica y funcional, la asignación de recursos, contratación del equipo ejecutivo, la promoción de los nuevos servicios no financieros, un plan de trabajo y monitoreo de resultados que sirva de base para la preparación del balance social, el cual será socializado en las asambleas ordinarias de delegados que se realizan de manera obligatoria cada año.

5.2 Recursos necesarios para la prestación de servicios no financieros

5.2.1 Recursos humanos

Se han evaluado tres modelos de negocio para la puesta en marcha de los servicios no financieros, cada uno con sus ventajas y limitaciones:

- **Primer modelo:** la Cooperativa como proveedor directo del servicio, integrando una gerencia de servicios no financieros en la estructura de la organización, del mismo nivel que las otras gerencias operativas con las que cuenta la COOPAC Cabanillas Mañazo, y conformada por un equipo ejecutivo multifuncional. En consecuencia, su ubicación en la estructura orgánica corresponde a una gerencia de línea, que coordina su agenda de trabajo con el comité de educación.

Un elemento favorable de esta opción es que se dispone de los servicios técnicos en las mismas instalaciones donde se ofrecen los servicios financieros, con el consecuente beneficio para el asociado en términos de tiempo, coordinación y acceso a los servicios no financieros. La desventaja es el costo de mantener un equipo permanente, que se convierte en costo fijo para la Cooperativa.

- **Segundo modelo:** la Cooperativa como proveedor ampliado de sus servicios, potenciando las capacidades de sus actuales colaboradores, principalmente de sus administradores y analistas de crédito, para que sean proveedores de financiamiento acompañado de asesoría y asistencia técnica, funciones que estarían incluidas en su nuevo rol como promotores de negocios. Un aspecto favorable es el manejo integrado del portafolio de negocios actuales y futuros de los socios (financiero y no financiero); mientras que una desventaja sería el menor tiempo disponible para gerenciar su actual portafolio de crédito otorgados a los socios, con la consecuente sobrecarga laboral y/o menor calidad del servicio financiero para el socio, con un mayor riesgo de incremento de la morosidad para la Cooperativa.
- **Tercer modelo:** un equipo técnico como proveedor tercerizado, que supone construir una cartera de consultores con perfiles determinados, contenidos mínimos de cada servicio a contratar, costos y cronograma de realización. Una ventaja de esta opción es un mejor manejo de los costos de los servicios, por cuanto se paga lo que efectivamente se consume; en tanto que la desventaja es un menor grado de control de la calidad de estos servicios, puesto que no tendrían la debida articulación con los procesos propios de la Cooperativa y demandaría del apoyo de personal de la COOPAC para las coordinaciones que necesarias a la implementación de los servicios no financieros.

Entre las tres alternativas, recomendamos el primer modelo, porque equilibra, desde la estructura interna de la organización, la misión social y empresarial de la Cooperativa, lo que se traduciría en la formulación de los planes y proyectos que combinen en forma más armoniosa los servicios al socio: financieros y no financieros.

Otro elemento a favor de este modelo, es la disponibilidad de un equipo ejecutivo laborando en forma permanente, que responda a las necesidades de los socios con prontitud y proximidad.

5.2.2 Recursos físicos - equipos y otros

Para la puesta en funcionamiento de la gerencia de servicios no financieros, inicialmente será necesario modificar la estructura orgánica y funcional, determinar

sus funciones generales y específicas, además del nivel de interacción con otras dependencias de la COOPAC.

El equipo estará conformado inicialmente por 4 personas:

- **Un gerente de servicios no financieros.** Es el responsable de la elaboración del plan anual de actividades y de la administración del presupuesto asignado para su cumplimiento. Reporta el avance de actividades directamente a la gerencia general y coordina la implementación de los servicios con las demás gerencias de línea y con los administradores de agencia. El perfil profesional requerido es de un profesional con experiencia en servicios cooperativos, gestión de servicios a MYPEs, manejo de metodología de educación de adultos, diseño y ejecución de servicios no financieros, monitoreo y seguimiento post servicio al socio, gestor y articulador de los servicios en los planes de desarrollo local, gestor de proyectos de cooperación.
- **Dos promotores agropecuarios:** especialistas en manejo ganadero, mejoramiento genético, manejo de pasturas, procesos productivos agrícolas, estructuración de eco-negocios y/o cadenas productivas y/o articulación comercial de pequeños productores rurales con mercados locales y regionales, en coordinación con otras iniciativas gubernamentales y no gubernamentales que operan en el territorio.
- **Un promotor social,** con experiencia en educación financiera, manejo y gestión de residuos, promoción de hábitos saludables y capacidad de articulación con actores públicos y privados que desarrollen acciones en temas de salud, educación, promoción de los derechos ciudadanos, desarrollo del liderazgo y compromiso con el desarrollo de la comunidad, articulación con programas sociales del estado y de voluntariado civil.

5.2.3 Recursos financieros - presupuesto

Según el Art. 42 de la Ley General de Cooperativas, el consejo de administración de la cooperativa deberá proponer a la asamblea general la distribución de los remanentes obtenidos en cada ejercicio económico. Se propone por ello recomendar una asignación del 20% para la provisión de servicios no financieros, recursos que

serán aplicados dentro de un plan anual de actividades, el mismo que será elaborado por el equipo gerencial y coordinado con el comité de educación, para su ejecución. Estos “recursos propios” servirán de base para negociar el financiamiento de proyectos ante organismos del Estado y de la cooperación externa.

Los costos mensuales asociados al funcionamiento de la gerencia de servicios no financieros, se resumen en dos componentes: gastos de implementación y operativos, así como el rubro de remuneraciones al equipo ejecutivo que lidera el puesta en marcha y funcionamiento de dicha gerencia. El equipo de trabajo se incrementará de manera progresiva según el grado de complejidad y cobertura de los servicios.

Tabla 10: Presupuesto de inversión para la implementación de la gerencia de servicios no financieros
(en S/.)

EQUIPAMIENTO DE OFICINA				
Ítem	Unidades	Moneda	Costo	Costo
			Unitario S/.	Total S/.
Muebles				20,300
Archivadores	1	S/.	300	300
Silla tipo secretaria	4	S/.	75	300
Escritorio	4	S/.	250	1,000
Silla para público	4	S/.	50	200
Mesa de trabajo	1	S/.	500	500
Motocicletas	4	S/.	4,500	18,000
Equipos de computo				13,300
Notebook	4	S/.	1,500	6,000
Proyector multimedia	2	S/.	3,000	6,000
Impresora multifuncional	1	S/.	800	800
Otros		S/.		500
TOTAL INVERSION EN EQUIPAMIENTO S/.				33,600

Fuente: elaboración propia

Será necesario asignar recursos para la inversión inicial por un valor de S/. 33,600, principalmente para cubrir el equipamiento básico de la nueva gerencia de servicios no financieros.

Por otro lado, de acuerdo a la propuesta de conformación del equipo técnico, los gastos operativos anuales que cubren las remuneraciones y los gastos de desplazamiento desde la sede principal de la COOPAC en Cabanillas hacia las otras agencias, alcanzarán un valor de S/. 172,500.

Tabla 11: Presupuesto de gastos operativos de la gerencia de servicios no financieros

GASTOS OPERATIVOS ANUALES				
Ítem	Unidades	Moneda	Costo	Costo
			Mensual S/.	Anual S/.
Personal				157,500
Gerente	1	S/.	3,000	45,000
Promotor Agropecuario 1	1	S/.	2,500	37,500
Promotor Agropecuario 2	1	S/.	2,500	37,500
Promotor social	1	S/.	2,500	37,500
Gastos operativos				15,000
Movilidad interna	12	S/.	500	6,000
Gastos de alimentación	12	S/.	400	4,800
Útiles de oficina	12	S/.	300	3,600
Otros		S/.		600
TOTAL GASTOS OPERATIVOS S/.				172,500

Fuente: elaboración propia

Para la implementación de los servicios no financieros, será necesario cubrir no solo los costos de inversión inicial y de funcionamiento, indicados en los cuadros anteriores, sino además los costos propios de cada uno de los servicios no financieros, los cuales serán costeados en función del número de eventos y de participantes en cada acción.

En conjunto, los costos fijos y variables para la operatividad de la gerencia de servicios no financieros serán financiados con recursos propios de la COOPAC. Para ello se han analizado las siguientes alternativas:

- Constituir un fondo de servicios no financieros, a partir de la asignación de un porcentaje de los remanentes anuales que obtenga la Cooperativa: proponemos un 20%. El volumen de estos fondos, asignados anualmente, determinará la magnitud de los servicios no financieros en términos de cobertura geográfica, conformación de equipo y portafolio de servicios; el mayor riesgo es que un ejercicio económico con resultados desfavorable de la Cooperativa, haría peligrar el financiamiento de los servicios.
- Una opción más audaz que la anterior, sería destinar un porcentaje de los ingresos financieros o del margen operacional, es decir del saldo que resulte de restar a los ingresos los gastos financieros, lo que aseguraría la continuidad de los servicios aún en escenarios adversos.
- Cofinanciar los servicios no financieros a través de proyectos financiados en esquemas público-privados. Será necesario que la Cooperativa adopte una posición más negociadora con otros actores del entorno, como los gobiernos locales, gobierno regional, programas estatales y fondos concursables, para negociar la cofinanciación de nuevos proyectos de servicios no financieros.
- Autofinanciamiento. Así como los servicios financieros prestados por la Cooperativa han logrado su pleno autofinanciamiento a partir de un determinado tiempo y volumen de operaciones, los servicios no financieros, independientemente de la modalidad de financiamiento, deberían tener como horizonte en el mediano plazo el autofinanciamiento progresivo de sus operaciones.

Nuestra apreciación, desde un escenario de transición conservadora, sería recomendar la primera alternativa como fuente de fondeo principal; sucesivamente establecer un acuerdo con la asamblea general para asignar un porcentaje de los remanentes anuales para sostener los servicios no financieros, los cuales podrían incrementarse con ingresos provenientes de donaciones, por servicios a terceros, multas por infracciones al estatuto, reglamentos o acuerdos internos. Una decisión de mayor

trascendencia podría ser una modificación estatutaria que fije el porcentaje de remanentes destinados a este fin.

A la fecha, las asambleas anuales han aprobado un porcentaje -o monto fijo- de los remanentes anuales destinado a un fondo de capacitación; por tanto, negociar con los directivos y delegados un replanteamiento de dicha práctica hacia otro modelo de mayor alcance y efectividad, no generaría resistencias para su apoyo y aprobación.

5.2.4 Secuencia de actividades para implementar las acciones.

5.2.4.1 Presentación de la propuesta de implementación de los servicios no financieros

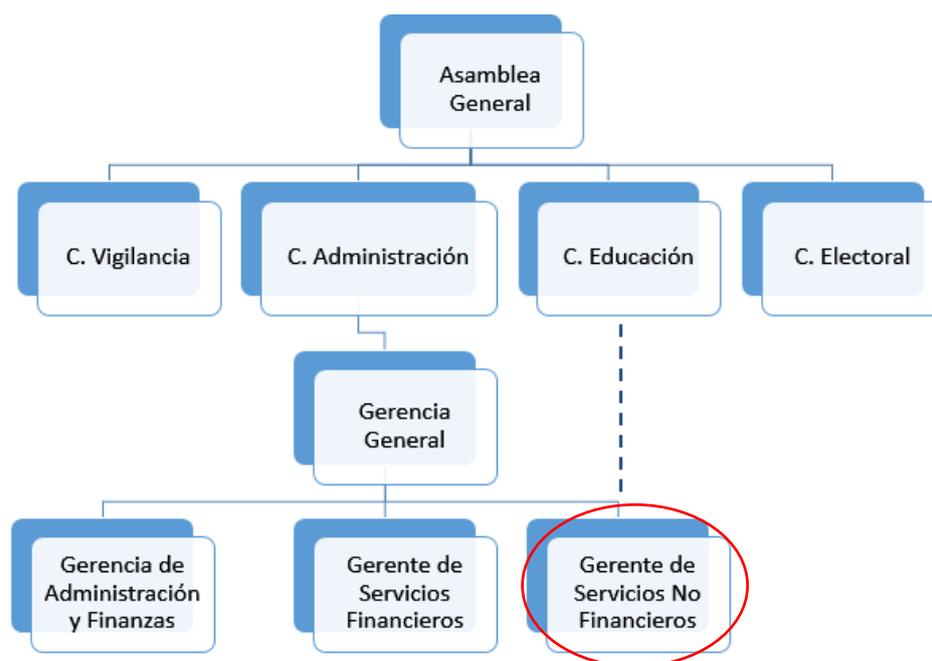
El equipo técnico que elabora la presente propuesta, socializará el presente documento con directivos, ejecutivos y socios líderes de la COOPAC Cabanillas Mañazo, con el objetivo de sensibilizar en torno a los hallazgos del trabajo realizado en campo, evaluar el trabajo institucional del comité de educación y presentar una alternativa de implementación de servicios no financieros, con sustento de viabilidad técnica, económica y social.

5.2.4.2 Propuesta de modificación de la estructura orgánica y funcional

Para la implementación de los servicios no financieros, es necesario realizar modificaciones parciales a la estructura organizacional, creando una nueva gerencia responsable de la planeación, organización, implementación y monitoreo de sus actividades inherentes.

Se propone la siguiente estructura:

Gráfico 20: Estructura orgánica y funcional propuesta para la COOPAC



Fuente: elaboración propia

La estructura actual mostrada en el ítem 2.4.4 quedaría modificada con la inclusión de la gerencia de servicios no financieros como una gerencia de línea, que depende directamente de la gerencia general y estableciéndose un canal de coordinación con el comité de educación.

5.2.4.3 Definición del rol y funciones de la gerencia de servicios no financieros

Reestructurado el organigrama, se propone asignar los siguientes roles y funciones:

Misión de la gerencia de servicios no financieros.

- Lograr el cumplimiento de la misión de la Cooperativa.
- Medir el nivel de satisfacción de los socios usuarios de los servicios financieros y no financieros que brinda la Cooperativa, así como su impacto social y económico, reflejado en el balance social de la institución.

- Evaluar las condiciones de trabajo y clima laboral donde desarrollan sus funciones los colaboradores, midiendo el nivel de satisfacción salarial y ocupacional de los mismos.
- Desarrollar instrumentos de comunicación que faciliten un mejor entendimiento de las ventajas y beneficios de una organización cooperativa, frente a otros modelos empresariales.
- Facilitar y procurar el acceso de los socios y sus familiares a los programas y proyectos públicos/privados que desarrolla la Cooperativa, en las siguientes áreas: bienestar social, cultura, deportes, educación, salud, producción agropecuaria, de servicios financieros rurales, legalización y formalización, así como de su articulación al mercado.
- Contribuir a generar la cohesión social, el progreso y la inclusión social de los socios y comunidades, contribuyendo al desarrollo territorial de la organización.
- Promover una cultura de prevención y cuidado medioambiental, que incida en la protección de los ecosistemas y las fuentes saludables de energía.

En el cuadro siguiente, se resume la conformación del equipo gerencial, sus principales funciones, responsabilidades y perfil profesional mínimo que deben cumplir los integrantes de dicho equipo.

Tabla 12: Funciones generales de la gerencia de servicios no financieros

IDENTIFICACION DE LA GERENCIA			
Ubicación Orgánica:	Gerencia de Servicios no Financieros	Número de Puestos:	4
Ubicación Física:	Oficina Principal y/o Agencias	Clave	GSNF
RELACIONES DE AUTORIDAD			
Dependencia Funcional	Subordinados Directos:	Dependencia Administrativa:	
Gerencia General	<input type="checkbox"/> Promotor Agropecuario. <input type="checkbox"/> Promotor Social	<input type="checkbox"/> Gerencia General <input type="checkbox"/> Administrador de Agencia	
FUNCIONES GENERALES			
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Administrar, planear, coordinar, dirigir y controlar las acciones correspondientes a las diferentes actividades y servicios no financieros: Capacitación, Asistencia Técnica, Promoción Social y Responsabilidad Social <input type="checkbox"/> Formular y reformular en forma periódica la cartera de servicios no financieros. <input type="checkbox"/> Diseñar, Elaborar, Implementar y Supervisar la ejecución del Balance Social de la Cooperativa en forma semestral y anual, evaluando los indicadores sociales y otros informes de gestión social. <input type="checkbox"/> Coordinar y disponer la provisión oportuna a la oficina principal y agencias de los recursos materiales, técnicos y humanos, para el desarrollo de las actividades. <input type="checkbox"/> Proponer e implementar el Plan Anual de Educación, dirigido a socios, delegados, directivos y ejecutivos para ser aprobado por el Comité de Educación, presentando informes mensuales y anuales sobre su cumplimiento <input type="checkbox"/> Proponer y coordinar las condiciones necesarias para generar un adecuado clima laboral de alta motivación e identificación de los colaboradores. <input type="checkbox"/> Coordinar e implementar la suscripción de convenios de cooperación con entidades públicas y privadas que coadyuven a desarrollar y fortalecer los servicios no financieros. 			

Fuente: elaboración propia

Estas funciones generales serán incorporadas en el manual de organización y funciones de la Cooperativa, y socializadas con el equipo directivo y gerencial para el proceso de adecuación progresiva de la nueva gerencia en la estructura organizacional.

Tabla 13: Funciones específicas de la gerencia de servicios no financieros

FUNCIONES ESPECIFICAS	
Planeamiento	1. Participar, formular coordinadamente y sustentar a la Gerencia General el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Gerencia de Servicios No Financieros.
Reportes	2. Elaborar Trimestralmente un informe de evaluación de la ejecución del Plan Operativo y Presupuesto, a fin de realizar los ajustes correspondientes, en coordinación con la Gerencia General.
Control	3. Coordinar y establecer la evaluación de los indicadores de gestión y control para alcanzar los objetivos estratégicos, que garanticen el cumplimiento de la visión y misión, así como la observancia de los principios cooperativos.
Gestión	4. Diseñar, formular, proponer e implementar proyectos de desarrollo social y productivo, con financiamiento propio y/o a través de convenios de cooperación.
	5. Orientar, formular, diseñar y elaborar estrategias de apoyo para el desarrollo integral de los Socios, Delegados, Directivos y Trabajadores coordinando alianzas estratégicas con entidades que provean servicios de salud, educación, gestión empresarial, bienestar social y otros aspectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los socios y trabajadores.
	6. Desarrollar y coordinar programas de bienestar social, recreación e identificación del socio y compromiso del trabajador con la COOPAC, así como administrar programas de salud, con el objeto de generar plena satisfacción en los trabajadores y socios de acuerdo a la disponibilidad de los recursos financieros.
	7. Formular e implementar el Manual de Productividad y Desempeño del personal de la Cooperativa, estableciendo los indicadores más adecuados para su respectiva evaluación.
	8. Elaborar e implementar en coordinación con Recursos Humanos, el Manual de Protección y Seguridad Laboral, incidiendo en asegurar las mejores condiciones de trabajo y salud ocupacional de los colaboradores
	9. Desarrollar acciones y seguimiento en los programas de bienestar social con el usuario interno y externo, dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial.
	10. Participar y apoyar las actividades de promoción de la salud preventiva, educación y gestión empresarial para los beneficiarios.
	11. Participar y formular propuestas en el establecimiento de la Política Remunerativa y Condiciones laborales de los trabajadores de la COOPAC.
Riesgo social	12. Participar y coordinar los procesos de Selección y Reclutamiento de personal nuevo, así como la evaluación del desempeño de los colaboradores y propuestas de mejoras remunerativas.
	13. Coordinar y ejecutar los programas de inducción al socio e incorporación de trabajadores, priorizando sus responsabilidades y beneficios.
	14. Formular e implementar las Políticas de Preservación del Medioambiente, promoviendo dentro de la organización una Cultura de Prevención medio ambiental, y proyectándola hacia la Comunidad.
	15. Desarrollar otras funciones encargadas por la Gerencia General, que permitan el logro de los objetivos de la COOPAC.

Fuente: elaboración propia

Las funciones específicas, son las tareas asignadas al equipo de la gerencia de servicios no financieros en áreas específicas como: planeamiento, reportes, control, gestión y riesgo social, en base a las cuales deberá organizar su labor orientada al socio y a los trabajadores de la organización.

Tabla 14: Perfil profesional del gerente de servicios no financieros

REQUERIMIENTO Y EXIGENCIAS DEL PUESTO - PERFIL PROFESIONAL	
Carrera Profesional:	➤ Formación Universitaria
Grado Académico / Título:	➤ Especialización en Cooperativismo o Economía solidaria
Estudios y Especialización:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialización en Cooperativismo, Gestión de Proyectos de Desarrollo y Legislación Cooperativa. ➤ Gestión de Recursos Humanos y administración de entidades solidarias y responsabilidad social.
Conocimientos Técnicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos de computación (Word, Excel, Power Point, Internet) a nivel avanzado. ➤ Dominio del idioma quechua
Habilidades Personales:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persona con amplia capacidad de análisis y síntesis. ➤ Persona con criterio amplio y responsable. ➤ Facilidad de relacionarse con personas de a todo nivel. ➤ Independencia de criterio. ➤ Responsabilidad y confiabilidad. ➤ Honestidad. ➤ Eficiencia y Efectividad. ➤ Solvencia moral demostrable ➤ Capacidad para afrontar presiones y carga laboral
Requisitos Importantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No tener antecedentes penales ni judiciales. ➤ No tener deudas en el sistema financiero en calificación de perdida y/o castigadas con una antigüedad no menos a 3 años. ➤ No tener vinculación de parentesco con delegados y directivos.

Fuente: elaboración propia

El perfil del profesional que asumirá la gerencia de servicios no financieros, debe ser una persona con formación universitaria, especialidad en gestión de entidades del sector de economía solidaria y con mucha vocación de servicio hacia las personas que conforman la matrícula social de la Cooperativa.

5.2.4.4 Estructuración del portafolio de servicios no financieros

Se proponen el siguiente portafolio de servicios no financieros, con sus correspondientes fichas técnicas:

- Capacitación en generación/mejoramiento de negocios
- Talleres de autoestima, desarrollo personal y trabajo en equipo
- Asesoría en formalización de pequeños negocios
- Asistencia técnico-productiva a microempresas agropecuarias y grupos solidarios
- Asistencia técnico-empresarial a microempresas agropecuarias y grupos solidarios
- Organización de cadenas productivas
- Conferencia anual de intercambio de saberes y casos de éxito.
- Organización de ferias solidarias
- Educación financiera.
- Campañas de salud, conservación del medio ambiente.
- Promoción de la vivienda y comunidad saludable.
- Asistencia social a socios para el acceso a programas estatales de salud, educación, jubilación.
- Gestión de proyectos de cooperación

Las fichas técnicas de los servicios financieros los pueden visualizar en el anexo 1: Fichas técnicas de cada uno de los servicios no financieros.

5.2.4.5 Plan piloto de implementación

Para iniciar la implementación de los servicios no financieros, se considera pertinente que en los primeros 6 meses de funcionamiento de la gerencia, se desarrolle una experiencia piloto de validación del portafolio de servicios. Cada uno de los administradores de agencia – Cabanillas, Mañazo, Atucolla y Coata – deberá priorizar y seleccionar 2 o 3 servicios del portafolio, para implementarlos en su territorio; los resultados que se obtengan de esta experiencia piloto, permitirán ajustar la metodología y alcance de los servicios.

5.2.4.6 Operación y funcionamiento de la gerencia de servicios no financieros

Con los resultados que se alcancen en el plan piloto, se realizarán los ajustes necesarios al portafolio de servicios y en la operatividad del equipo responsable, para que la gerencia pueda desarrollar el portafolio de servicios de manera regular.

5.2.4.7 Preparación y presentación del balance social

Así como la gestión empresarial de la COOPAC es evaluada sobre la base de la información histórica de sus estados financieros, la gestión social será medida y evaluada a través de una herramienta denominada balance social, cuya estructura y contenidos serán formuladas por la gerencia de servicios no financieros para su presentación ante la asamblea anual ordinaria, la cual se realiza de manera obligatoria dentro de los 90 días de culminado el ejercicio económico anual, es decir dentro del primer trimestre de cada año.

El esquema de los contenidos mínimos de dicho documento se encuentra en el anexo 2 de este documento.

5.2.5 Asignación de recursos para cada secuencia

Los recursos económicos para la implementación de los servicios no financieros, por su naturaleza de gasto son de tres tipos:

Tabla 15: Presupuesto por actividades

Actividades	Costo S/.
1. Equipamiento de Oficina, que comprende la adquisición de bienes que permita el funcionamiento regular de la Gerencia. Costo único:	33,600
2. Gastos Operativos, que implica el costo de remuneraciones del personal y gastos de funcionamiento de la Gerencia. Costo mensual:	14,375
3. Costos de los servicios no financieros. Cada uno de los servicios que comprende el portafolio, tiene un costo base referencial, el cual se ajustará en función del alcance del mismo: número de participantes, expositor propio o contratado, lugar de realización, materiales y refrigerios para los participantes, entre otros.	Según presupuesto específico

Fuente: elaboración propia

El cronograma de implementación de la secuencia establecida en el ítem 5.2.4, tendrá un período de ejecución y monitoreo de frecuencia trimestral, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 16: Secuencia de actividades

Secuencia de actividades	Año 1				Año 2				Año 3			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Presentación de la propuesta de implementación de los Servicios no Financieros	X											
Propuesta de modificación de la estructura orgánica y funcional	X											
Definición del rol y funciones de la Gerencia de Servicios No Financieros		X										
Estructuración del portafolio de servicios no financieros		X										
Plan piloto de implementación			X	X								
Operación y funcionamiento de la gerencia de servicios no financieros					X	X	X	X	X	X	X	X
Preparación y Presentación del Balance Social					X				X			

Fuente: elaboración propia

5.2.6 Área y persona encargada de la actividad propuesta

La secuencia de actividades que se propone, tendrá también su correspondiente asignación de responsabilidades para su implementación.

- La presentación de la propuesta de implementación de los servicios no financieros, estará a cargo del equipo técnico encargado del diseño de la iniciativa, para ello será necesario convocar una reunión oficial con los miembros del consejo de administración de la COOPAC, quienes tienen la responsabilidad de aprobar o rechazar normas internas, reglamentos e instrumentos de gestión para su realización a través del equipo gerencial.
- La propuesta de modificación de la estructura orgánica y funcional, será presentada en conjunto con el equipo técnico, al consejo de administración, pues también es su facultad el aprobar este tipo de herramientas internas de

gestión. Para la asignación presupuestal correspondiente, dicho consejo deberá proponer a la próxima asamblea general de delegados, la asignación de un porcentaje de los remanentes (20%) para el financiamiento del portafolio de servicios no financieros; la asignación de recursos para el equipamiento y contratación de personal de la nueva gerencia de servicios no financieros, corresponde aprobarlo al consejo de administración, dentro del plan operativo anual elaborado y sustentado por la gerencia general.

- La definición del rol y funciones de la gerencia de servicios no financieros. Su aprobación corresponde al consejo de administración y su implementación es responsabilidad de la gerencia general, lo cual implica la convocatoria, selección y contratación de personal para integrar la nueva gerencia de servicios no financieros, la adquisición de bienes y equipos para la nueva gerencia y los gastos operativos para su puesta en marcha.
- La estructuración del portafolio de servicios no financieros, corresponde al nuevo equipo de la gerencia de servicios no financieros, que tomará como base de construcción del portafolio de servicios, las fichas técnicas preparadas por el equipo técnico, documentos que forman parte anexa de la presente propuesta.
- El plan piloto de implementación tendrá un período de prueba y validación de los procesos internos y del portafolio de servicios de 6 meses; estará bajo responsabilidad de la nueva gerencia de servicios no financieros, en coordinación con el comité de educación, la gerencia general y los administradores de las agencias donde se pondrá a prueba su implementación.
- La operatividad y el funcionamiento de nueva gerencia de servicios no financieros, será monitoreada mensualmente por la gerencia general, en coordinación permanente con el comité de educación.
- La preparación y presentación del balance social, es una tarea que corresponde a la nueva gerencia de servicios no financieros, la cual deberá demostrar que el desarrollo del portafolio de servicios se encuentra alineado con la identidad, valores y principios cooperativos. La información básica necesaria a la redacción dicho balance, estará compuesta por la recopilación ordenada y sistemática de cada una de las acciones, organizada de manera contable, para

que en períodos sucesivos puedan compararse los resultados. El equipo técnico, asume la responsabilidad de capacitar al equipo de la nueva gerencia de servicios no financieros en el diseño e implementación del balance social, que será presentado cada año a la asamblea general de delegados, como parte de la agenda institucional.

5.2.7 Resumen

Tabla 17: Resumen de la propuesta de implementación de servicios no financieros

Misión de la COOPAC:				
Promover el desarrollo económico, social y cultural de nuestros socios y la comunidad, incentivando la cultura del ahorro y las oportunidades de negocio, brindando servicios financieros y no financieros en forma responsable, oportuna, adecuada y equitativa, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida				
Plan de acción				
¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Presentación de la propuesta de implementación de los Servicios no Financieros	Resumen de la propuesta en PPT, exposición y adopción de acuerdo	IV trimestre de 2017	Equipo técnico a Consejo de Administración	Gasto de viaje y estadía en Puno: S/. 800
Propuesta de modificación de la estructura orgánica y funcional	Presentación de la nueva estructura orgánica y funcional	IV trimestre de 2017	Equipo técnico a Consejo de Administración	Gasto de viaje y estadía en Puno: S/. 800
Definición del rol y funciones de la Gerencia de Servicios No Financieros	Convocatoria, selección y contratación del equipo gerencial	I trimestre de 2018	Gerencia General	Gastos operativos S/. 14,375 mensuales
Estructuración del portafolio de servicios no financieros	Desarrollo del portafolio en base a las fichas técnicas propuestas (Anexo 1)	I trimestre 2018	Gerencia de Servicios No Financieros	Costos unitarios por cada servicio y Agencia
Plan piloto de implementación	Cada Agencia COOPAC selecciona 2 servicios del	III y IV trimestre 2018	Gerencia de Servicios No Financieros, Administradores y	Costos unitarios de cada servicio en cada Agencia, con fondos

	portafolio		Comité Educación	asignados por Asamblea (% de Remanentes)
Operación y funcionamiento de la gerencia de servicios no financieros	Puesta en operación todo el portafolio de servicios	A partir de I trimestre 2019	Gerencia de Servicios No Financieros, Administradores y Comité Educación	Costos unitarios de cada servicio en cada Agencia, con fondos asignados por Asamblea (% de Remanentes)
Preparación y Presentación del Balance Social	Capacitación en preparación del Balance Social	I trimestre 2019 y años siguientes	Equipo técnico a equipo de Gerencia de Servicios No Financieros	Gasto de viaje y estadía en Puno: S/. 1,300

Fuente: elaboración propia

El cuadro precedente es un resumen de la secuencia de acciones que deberá realizarse para la puesta en marcha de la propuesta de implementación de los servicios no financieros, en la cual establecemos la acción a realizar, el calendario para su ejecución, la responsabilidad de la acción y los costos asociados a cada una de las acciones.

5.3 Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora

5.3.1 Restricciones

Las restricciones que pueden presentarse son:

- De presupuesto. Los recursos asignados para la implementación de los servicios no financieros, podrían tener limitaciones operativas en caso que el valor de los remanentes de algún ejercicio futuro disminuya; por lo mismo, el porcentaje de recursos asignados serán de menor cuantía. Para mitigar esta posible restricción, la gerencia de servicios no financieros deberá gestionar acuerdos de cooperación con entidades públicas y privadas, para cofinanciar la realización del portafolio.
- De recursos humanos. El perfil del equipo profesional no solo requiere de condiciones técnicas y profesionales, sino además de cualidades de identidad y compromiso con los valores y principios cooperativos. Dado que el mercado universitario no brinda formación en temas de economía solidaria, será necesario que el personal seleccionado y contratado tenga un proceso formativo dentro de la misma COOPAC, para propiciar su involucramiento en el trabajo cooperativo.
- De proveedores. La red de agencias de la COOPAC se encuentra un tanto distante de las principales ciudades de la región, Puno y Juliaca, donde se localizan los principales proveedores de bienes y servicios. Será necesario identificar las necesidades prioritarias y los proveedores de bienes, equipos y servicios profesionales que garanticen una atención de calidad, precio adecuado y oportunidad de entrega del servicio, según requerimiento específico de cada uno de los servicios del portafolio.
- De calendario agropecuario. Durante el año se presentan diferentes escenarios climatológicos en todo el altiplano puneño, que incluye períodos de sequía, lluvias y descenso de temperatura (friaje) que podrían incidir en el normal desarrollo de los servicios. Se deberá planificar la implementación del portafolio de servicios considerando el calendario agropecuario de la zona, de modo que los servicios ofrecidos a los socios guarden relación con

las actividades del ciclo productivo y contribuyan al logro de resultados favorables.

5.3.2 Dificultad en la implementación

De las primeras reuniones de coordinación con los directivos y equipo gerencial, no se percibe mayor dificultad en la implementación de los servicios, pues dichos servicios corresponden a las demandas expresadas por los socios y forman parte de la prospectiva estratégica de la organización, tal como se desprende de la declaración de su misión institucional.

5.3.3 Dificultad en los plazos

El calendario propuesto para su implementación se ha elaborado considerando el escenario más conservador; además se han considerado, en el diseño de implementación, periodos trimestrales de ejecución y monitoreo para asegurar su cumplimiento. Desde el espacio directivo se cuenta con la decisión de apoyar la implementación; desde el nivel ejecutivo/gerencial, toda la capacidad instrumental y logística para asumir el compromiso de implementación y su alineamiento con los objetivos institucionales.

5.4 Prioridades en las líneas de actuación

El conjunto de actividades previstas para la implementación de los servicios no financieros mantiene cierto grado de secuencialidad, es decir, la consecución de una es el soporte de la siguiente, y todas en conjunto configuran para éxito de implementación de los servicios no financieros.

Algunos momentos clave para el éxito de la propuesta son:

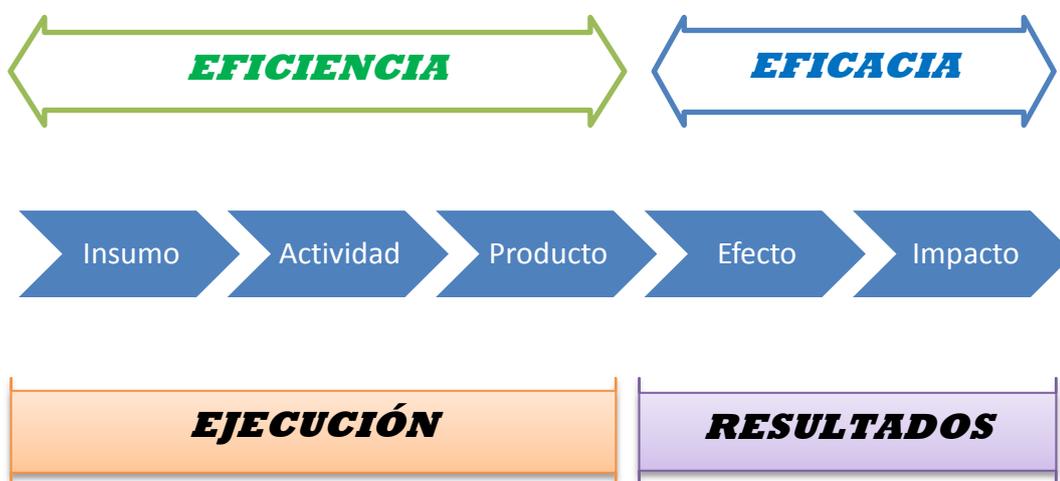
- La propuesta que presente el consejo de administración a la asamblea general de delegados, para la aprobación de la distribución de remanentes y la asignación del 20% para la implementación de los servicios no financieros.
- La conformación del equipo de la gerencia de servicios no financieros, que combine no solo la capacidad técnica de sus integrantes sino que además asuma la identidad cooperativa como parte de sus actividades cotidianas.

- La preparación del balance social y su presentación ante la asamblea general de delegados, será un momento de legitimación de la propuesta, de la validación de los resultados en favor del progreso de los socios y de la reafirmación del compromiso institucional para el fortalecimiento de la gerencia de servicios no financieros.

5.5 Programa de seguimiento y control de las acciones

La presente propuesta se inscribe en la perspectiva de una gestión por resultados, cuyos componentes se encuentran integrados en una relación causa efecto, lo cual permite lograr resultados de manera eficiente y eficaz, tal como se resume en el gráfico siguiente:

Ilustración 3: Cuadro resumen de procesos para gestión por resultados



Fuente: elaboración propia

En el diseño de la presente propuesta, el insumo utilizado fueron entrevistas y encuestas, realizadas durante los meses de abril y mayo 2017; luego diseñamos un conjunto de actividades para incorporar la gerencia de servicios no financieros en la estructura orgánica y funcional de la COOPAC Cabanillas Mañazo, dicha gerencia sería responsable de la implementación del portafolio de productos/servicios no financieros; estos componentes se ejecutarán administrando con eficiencia, usando los recursos disponibles en forma diligente.

Los resultados de la propuesta serán medibles en términos de los efectos y del impacto generados a corto y mediano plazo; con el balance social podremos

apreciar los efectos o cambios generados en los socios en sus actividades cotidianas, mientras que en el mediano plazo tendrá que realizarse una evaluación para medir el impacto, resumiendo la contribución de las acciones desplegadas por la Cooperativa en el desarrollo socio-económico y cultural de su territorio.

Para la operatividad de la propuesta, también se han contemplado los componentes propios de la gestión por resultados:

- El plan, que responde a las interrogantes de qué y a dónde queremos llegar.
- El presupuesto, estimando los recursos necesarios para el equipamiento, la contratación del personal y sus gastos operativos y los recursos para financiar la implementación del portafolio de servicios.
- La gestión financiera, identificando el origen de los recursos para cubrir el presupuesto, en la cuantía y oportunidad debida.
- El seguimiento y evaluación, para analizar la eficiencia y eficacia de los servicios no financieros.

El seguimiento o monitoreo de la implementación de actividades, tendrá como elementos de control dos aspectos: 1° el calendario de su implementación, que para el caso se ha establecido en periodos trimestrales, 2° la asignación de recursos que demanda cada una de las actividades calendarizadas. La responsabilidad operativa del cumplimiento estará a cargo de la gerencia general y de la nueva gerencia de servicios financieros; mientras que la responsabilidad política se encuentra en el comité de educación y en el consejo de administración.

Junto con la estructuración del plan piloto y en las siguientes actividades de plan piloto y de operación de los servicios financieros, se identifican los indicadores y su periodicidad de levantamiento, que serán insumos para el procesamiento de información y posterior preparación del balance social. Dicho documento resumirá la eficiencia con que actuó la gerencia de servicios no financieros, los primeros resultados (efectos) de la acción cooperativa y servirá para analizar aciertos, apreciar los aprendizajes y enmendar errores, omisiones y nuevas demandas que sean pertinentes, enmarcadas en el cumplimiento de la misión institucional.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En correspondencia con su naturaleza cooperativa, la COOPAC formuló su misión institucional señalando su voluntad de contribuir al desarrollo económico, social y cultural de sus socios a través de servicios financieros y servicios no financieros. Los primeros ya fueron implementados desde su fundación, quedando en agenda pendiente la formulación e implementación de los servicios no financieros.

El equipo técnico, en coordinación con la COOPAC Cabanillas Mañazo, desarrolló un trabajo de diagnóstico de necesidades no financieras, aplicando herramientas de investigación cuali y cuantitativas. Como resultado del diagnóstico, se identifican necesidades de capacitación, asistencia técnica y de acceso a servicios de salud, educación, recreación, cultura financiera, entre otras que contribuyan al bienestar personal, familiar y de fortalecimiento de sus actividades productivas, de articulación comercial.

Los servicios no financieros constituyen una iniciativa para mejorar la gestión cooperativa, que equilibre los objetivos empresariales de naturaleza financiera con los objetivos sociales orientados a generar bienestar y armonía entre los socios. Tan importante como el acceso a los servicios financieros de proximidad, son los servicios que fortalezcan las capacidades de los socios para gestionar sus recursos, mejorar sus capacidades y construir el bien común, en concordancia con la naturaleza e identidad cooperativa.

El marco de actuación responde al nuevo enfoque promovido desde el Banco Interamericano de Desarrollo – BID y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, orientado a la gestión por resultados, lo cual implica generar resultados significativos para los socios en las dimensiones económica, social y cultural. Además, la propuesta se encuentra alineada con algunos de los objetivos de desarrollo sostenible, como la contribución a la erradicación de la pobreza, el cierre las brechas de hambre, contribuir a la salud y bienestar, acceso a fuentes de energías renovables, propiciar la igualdad de género, así como aportar a la producción y consumo responsables.

La organización cooperativa, conformada por socios que aportan recursos económicos para conformar un fondo común de naturaleza patrimonial, necesita además de recursos financieros, de incrementar su capital social, expresado en la creación de redes de cooperación para fomentar la educación, la salud, la promoción de valores y para movilizar la acción colectiva orientada a la creación de valor para la comunidad. Los servicios no financieros contribuyen a la formación de capital social y fortalecen la acción cooperativa como herramienta de desarrollo.

Culminada la aplicación de herramientas de investigación, cualitativas y cuantitativas, los resultados nos muestran que existen necesidades de los socios de naturaleza no financiera, que la COOPAC, en cumplimiento de su misión institucional y su identidad cooperativa, está dispuesta a resolver. Sus principales directivos, han expresado su voluntad política para apoyar la iniciativa, disponiendo los recursos necesarios para su implementación y de ese modo dar respuesta efectiva a las demandas sociales expresadas por sus socios.

La propuesta comprende por tanto un plan piloto, que incluye reformas internas para incorporar en la estructura organizacional y funcional a la gerencia de servicios no financieros, asignándole recursos de los remanentes para la inversión inicial y la cobertura de gastos operacionales; ello permitiría la progresiva implementación del portafolio de servicios en cada una de las oficinas de la COOPAC Cabanillas Mañazo. Siendo una propuesta piloto, se busca validar dicho portafolio con las necesidades expresadas por los socios y construir a partir de ello el primer balance social, que exprese el valor cualitativo de la acción cooperativa.

5.2 Recomendaciones

Socializar los resultados del trabajo de campo realizado, las demandas identificadas y la propuesta de implementación de los servicios no financieros con los socios líderes, directivos y equipo gerencial de la COOPAC. Con sus apreciaciones podrá ajustarse los alcances de la propuesta y afirmar los compromisos institucionales para su implementación.

Con la conformación del equipo gerencial para la puesta en marcha de los servicios no financieros, se deberán desplegar esfuerzos institucionales para

asegurar no solo los recursos necesarios para su implementación, sino sobre todo para mejorar su formación en gestión de cooperativas. Relevante también será la capacidad de desarrollar un perfil laboral de trabajador/colaborador, un cooperador, que esté inmerso en la identidad, valores y principios del movimiento cooperativo.

Siendo la COOPAC Cabanillas Mañazo una organización cooperativa que activa la acción conjunta de sus socios para el desarrollo rural del territorio, la implementación de los servicios no financieros servirá como modelo de gestión a otras organizaciones similares, aportando a la innovación, el desarrollo del territorio y la creación de valor desde el acto cooperativo.

BIBLIOGRAFIA

- **Alianza Cooperativa Internacional. (2015).** Notas de Orientación para los Principios Cooperativos. Lima, Perú.
- **Arias, L. (2011).** Diagnóstico del desempeño y evolución de las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la superintendencia de bancos y seguros del Ecuador periodo 2007 – 2010, (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador.
- **Banco Interamericano de Desarrollo. (2001).** Estrategia para la Profundización de los Mercados Financieros Rurales en los Países Andinos y del Caribe.
- **Banco Interamericano de Desarrollo. (2011).** Gestión para Resultados en el Desarrollo.
- **Cabrera, L. (2015).** “Incidencia del financiamiento de las entidades no bancarias como estrategia de desarrollo para las PYMEs del sector comercio de Pacasmayo” (Tesis de Pregrado). Universidad de Trujillo. Trujillo, Perú.
- **Castro, D. & Ricon, J. (2010).** Plan de negocios para la creación de una cooperativa de crédito en la ciudad de Bogotá (Tesis de Pregrado). Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- **Cooperativas de las Américas. (2017).** Principios y Valores Cooperativos. Recuperado el 10 de setiembre de 2017 de: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- **Effio, M. (2014).** Propuesta de lanzamiento de un producto microfinanciero con enfoque social para el sector ambulante localizado en el mercado modelo de Chiclayo (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- **Oñate, C. (2004).** Productos de Créditos Grupales Solidarios como alternativa de acceso a servicios financieros en el área rural (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Quito, Ecuador.

- **Panossian, R. (2009)** Economía civil: una alternativa al modelo de economía social en Argentina, (Tesis de Pregrado). Universidad de Bolonia. Bologna, Italia.
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009).** Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo.
- **Silvera, R. (1998).** Banco comunal una alternativa para el desarrollo rural en las comunidades campesinas (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú.
- **Su, S. (2015).** Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA): modelo de inclusión financiera de Funder Perú en la Región Lambayeque (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- **Vasquez, R. (2013).** Modelo de financiamiento de net works productivos rurales alto andinos, analiza las características de la producción y financiamiento en zonas rurales, aplicando el método de circuitos productivos (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú.
- **Villacis, M. (2015).** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena y su incidencia en el crecimiento empresarial (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Quito, Ecuador.
- **Webb, R. (2012).** La Nueva Economía Rural del Perú. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Portafolio de Servicios No Financieros

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	CAPACITACIÓN EN GENERACIÓN Y/O MEJORAMIENTO DE NEGOCIOS
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Este producto deriva de la aplicación de la metodología ISUN y MESUN de la OIT, adecuada y ajustada al contexto de los negocios rurales y las iniciativas empresariales de los jóvenes, los pequeños comerciantes. Este producto está orientado a reducir los riesgos de fracaso de las iniciativas empresariales y/o a superar las limitaciones de los negocios en marcha y/o aprovechar las oportunidades de negocios, dentro de un enfoque de equidad y participación.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Se busca incrementar el grado de permanencia de los pequeños negocios de los socios actuales y potenciales de la Cooperativa, a través de un análisis, reflexión e identificación de las principales variables para el éxito del emprendimiento.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar un problema u oportunidad para emprender un negocio nuevo o en curso ➤ Analizar las variables endógenas y exógenas para la idea del proyecto. ➤ Analizar las alternativas disponibles para implementar el proyecto ➤ Analizar el mercado, la competencia, los precios, los costos y la inversión necesaria ➤ Elaborar el plan de negocios ➤ Gestionar el financiamiento necesario ➤ Formalizar el negocio
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor seguridad para el éxito de su inversión ➤ Una lectura sencilla y rápida de su empresa y del contexto en el que realiza sus operaciones ➤ Manejo de costos e ingresos para gestionar financiamiento cooperativo
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la membresía

PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la cartera de colocaciones con menor morosidad ➤ Promoción del espíritu empresarial en el territorio
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres de capacitación de inicio o mejoramiento de negocios. ➤ Máximo 15 participantes por grupo ➤ Guías y materiales para la identificación, análisis y evaluación de proyectos ➤ Guías y materiales para el manejo de presupuestos de costos e ingresos ➤ Evaluación final de las ideas de negocios ➤ Recomendaciones finales para implementar sus planes de negocios ➤ Monitoreo de los capacitados (gestión de financiamiento, resultados intermedios del negocio)
PERIODO DE EJECUCION	<p>El taller para el inicio de un negocio se ejecuta en 4 sesiones de 3 horas cada uno.</p> <p>El taller de mejoramiento del negocio se ejecuta en 6 sesiones de 3 horas cada uno.</p>

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	TALLER DE AUTOESTIMA, DESARROLLO PERSONAL Y TRABAJO EN EQUIPO
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Los talleres están orientados a recuperar y/o desarrollar la confianza de las personas a partir del reconocimiento de sus fortalezas y manejo de sus limitaciones para definir un proyecto de vida.</p> <p>Este producto basa su estrategia en revalorar a la persona como sujeto individual, su aporte y contribución al interior de la familia y su interacción con la comunidad, de modo que se facilite un tránsito desde una actuación individual hacia otra de carácter solidario e integrador.</p>
OBJETIVO GENERAL	<p><u>General:</u> Promoción del desarrollo personal dentro de una comunidad saludable, reconociendo el valor de la solidaridad como un estilo de vida para el progreso del territorio.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento de los derechos y obligaciones de las personas en su comunidad ➤ Generación de un proyecto de vida que sustente el esfuerzo cotidiano de la persona. ➤ Reconocimiento de las ventajas de un trabajo integrado y solidario ➤ Contribuir a la reducción de la violencia familiar, la exclusión y marginación social ➤ Contribuir al desarrollo de la persona, la familia y su comunidad.
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora la convivencia familiar y en la comunidad ➤ Ejercicio pleno de los derechos y obligaciones como ciudadano ➤ Integración de los proyectos de vida en los proyectos de la familia y de la comunidad ➤ Mejor aprovechamiento y rendimientos de los activos familiares ➤ Desarrollo de comunidades saludables
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socios educados en sus derechos

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción del liderazgo comunal ➤ Promoción de nuevos productos financieros y servicios, acordes a los proyectos de vida de los socios y sus comunidades
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres de capacitación con intercambio de experiencias entre los participantes y profesionales invitados al evento. ➤ Videos y análisis de casos exitosos de promoción de las personas y de su comunidad ➤ Guías y manuales para preparar proyectos de vida ➤ Guías y manuales para preparar proyectos de comunidades saludables ➤ Acompañamiento en la formulación e implementación de los proyectos a nivel familiar y comunal. ➤ Elección de promotores de proyectos comunales.
PERIODO DE EJECUCION	El taller integrado con los tres tópicos, tiene una duración aproximada de 4 horas.

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	ASESORIA EN FORMALIZACION DE PEQUEÑOS NEGOCIOS
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	El servicio se orienta a facilitar el tránsito de los pequeños negocios informales hacia un siguiente nivel de formalización, reconociendo los costos y beneficios de dicha acción para una mejor inserción en el mercado. Este servicio brinda información oportuna y adecuada para la constitución de la empresa, obtención de la licencia de funcionamiento, inscripción en el registro de contribuyentes de acuerdo al régimen que mejor se ajuste al giro y tamaño de la empresa, inscripción como proveedor del estado (de ser requerido), manejo de registros contables, autorización sanitaria del producto, adopción de buenas prácticas de manufactura, entre otros.
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Mejorar la posición competitiva de las mypes en el ámbito de operación de la Cooperativa.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesoría en constitución de empresas ➤ Asesoría tributaria y municipal ➤ Asesoría contable-financiera ➤ Asesoría en formalización de productos procesados ➤ Asesoría en diseño de marcas y empaques
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar su actuación en el mercado, evitando multas y sanciones de la autoridad tributaria, municipal y sanitaria ➤ Acceder a nuevos mercados ➤ Participar en programas de compras estatales
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socios que se integran a redes empresariales ➤ Reducción de riesgos de incobrabilidad por el cierre temporal o definitivo de negocios ➤ Reconocimiento como agente promotor del desarrollo económico
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En zonas urbanas, se establecerá un horario de consultas en la oficina y otro a través de visitas a los negocios ➤ En zonas rurales, se programan talleres informativos. ➤ En lo que corresponda, se convocará la participación de la

	Dirección Regional de Trabajo, la Municipalidad y la SUNAT ➤ Acompañamiento en el proceso de formalización.
PERIODO DE EJECUCION	La consulta en oficina no debe exceder de los 20 minutos El taller informativo tendrá una duración aproximada de 2 horas.

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	ASISTENCIA TÉCNICO-PRODUCTIVA MICROEMPRESAS Y GRUPOS SOLIDARIOS A
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>El servicio se orienta a organizar y/o mejorar los sistemas productivos de las mypes individuales y colectivas, principalmente aquellas que desarrollan actividades agropecuarias, de pequeña agroindustria rural, artesanales y/o de servicios.</p> <p>Se busca establecer buenas prácticas de manufactura para la obtención de productos de calidad que demande el mercado local o regional.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Asegurar una óptima calidad de los productos para su adecuada inserción en el mercado.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar una cultura de calidad en las mypes locales ➤ Identificar demandas locales ➤ Establecer planes de producción en función a la demanda identificada ➤ Implementar buenas prácticas de manufactura ➤ Apoyar y participar en la generación de oportunidades de negocios.
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar sus sistemas de producción ➤ Incrementar sus ingresos ➤ Insertarse en mercados locales y redes empresariales de la región ➤ Mejorar su acceso al financiamiento
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la demanda de créditos ➤ Incremento de la capacidad de ahorros ➤ Dinamización de la actividad productiva
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico técnico-productivo de las mypes ➤ Sondeo de mercado ➤ Diseño del plan de producción

	<ul style="list-style-type: none">➤ Implementación de buenas prácticas de manufactura➤ Acompañamiento en la implementación del plan de producción.
PERIODO DE EJECUCION	Dependiendo del tamaño y complejidad de la mype, se definirá un plan de trabajo específico.

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	ASISTENCIA TÉCNICO-EMPRESARIAL MICROEMPRESAS Y GRUPOS SOLIDARIOS A
DESCRIPCION DEL PRODUCTO / SERVICIO	<p>El servicio se orienta a organizar y/o mejorar los sistemas de gestión administrativa y comercial de las mypes individuales y colectivas, principalmente aquellas que desarrollan actividades agropecuarias, de pequeña agroindustria rural, artesanales y/o de servicios.</p> <p>Se busca establecer adecuadas prácticas de gestión para asegurar la viabilidad económico-financiera de la mype y su permanencia en el mercado local o regional.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Eficiente administración gerencial de las mypes que aseguran el empleo e ingresos de las familias.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión contable y financiera ➤ Manejo de recursos humanos ➤ Administración de costos ➤ Marketing ➤ Proyectos de inversión privada
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar sus sistemas de gestión ➤ Control de ingresos y gastos ➤ Incremento de las ventas locales y regionales ➤ Insertarse en mercado locales y redes empresariales de la región ➤ Mejorar su acceso al financiamiento
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la demanda de créditos ➤ Incremento de la capacidad de ahorros ➤ Dinamización de la actividad productiva
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico técnico-productivo de las mypes ➤ Asistencia en el manejo adecuado de sus ingresos y gastos

	<ul style="list-style-type: none">➤ Gestión de inventario de insumos y productos➤ Acompañamiento en la implementación de los sistemas de gestión.
PERIODO DE EJECUCION	Dependiendo del tamaño y complejidad de la mype, se definirá un plan de trabajo específico.

Fuentes: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	ORGANIZACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>El producto Cadena de Valor es una acción orientada a organizar la producción de un grupo de productores y establecer vinculación comercial con un comprador, asegurando la provisión de asistencia técnico-productiva y financiamiento para la actividad productiva.</p> <p>Por su naturaleza está principalmente orientado a los sectores rurales que no son atendidos por el sistema financiero y que no están debidamente articulados al mercado. Este producto basa su estrategia en la reducción del riesgo de incobrabilidad, a través del aseguramiento comercial y la actividad compartida por parte de todos los actores integrantes de los encadenamientos, dentro de un enfoque de equidad y participación.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Asegurar la viabilidad social, técnica y financiera de la actividad agropecuaria, integrada a través de la prestación de servicios financieros a nuevos nichos de mercado.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar las relaciones de mercado entre productores, negociantes y comerciantes bajo un esquema de equidad y participación. ➤ Apoyar y participar en la generación de negocios y mercados regionales y/o nacionales. ➤ Diversificar la cartera de crédito con productos y metodologías que aseguren la reducción del riesgo crediticio. ➤ Apoyar la reducción de la pobreza y extrema pobreza en zonas rurales y urbano-marginales.
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el empleo e ingreso de su familia y de su organización ➤ Asegurar precio y volumen de ventas de sus productos agropecuarios ➤ Reducir su vulnerabilidad en el mercado ➤ Integración a redes empresariales ➤ Revalorización del trabajo campesino

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejor acceso a los servicios técnicos y financieros
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar la membresía cooperativa ➤ Ampliar la oferta de servicios financieros ➤ Atención a sectores rurales en cumplimiento a la misión institucional ➤ Mejorar la cartera de colocaciones con menor tasa de morosidad
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico de oportunidades de negocios rurales ➤ Priorización de la cadena de valor con mayor potencial ➤ Organización de los pequeños productores ➤ Contactos comerciales con compradores ➤ Plan de financiamiento de la cadena ➤ Contratos y acuerdos ➤ Evaluación de resultados
PERIODO DE EJECUCION	<p>La organización de una cadena de valor demanda un tiempo aproximado de 1 mes.</p> <p>La implementación dependerá de la naturaleza de la actividad productiva y de los arreglos internos de la Cooperativa para diseñar el producto, desembolsar y recuperar los fondos.</p>

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	CONFERENCIA ANUAL DE EMPRENDEDORES
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Esta acción resulta de la necesidad de compartir las mejores experiencias de empresarios socios de las Cooperativa. Se busca reconocer las historias de vida y los factores que determinaron el éxito empresarial, los cuales servirán de ejemplo y motivación a los que recién se inician en el mundo empresarial, así como la posibilidad de generar y/o estrechar vínculos comerciales, de apoyo técnico y solidaridad entre los socios de la Cooperativa.</p> <p>Al mismo tiempo que se promueve un reconocimiento público a los emprendedores de éxito, se les reconoce como “socios exitosos” de la Cooperativa.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Fortalecer la cultura empresarial de éxito en el territorio</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Re) conocimiento de las experiencias de éxito empresarial ➤ Integración de la comunidad empresarial cooperativa ➤ Desarrollo de redes empresariales intra y extraregionales ➤ Análisis y evaluación de las mejores prácticas empresariales ➤ Reperfilamiento de los actuales estilos de gestión de las mypes.
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercambio de experiencias exitosas ➤ Valoración de factores clave en la gestión de negocios ➤ Incorporación de las mejores prácticas en su actividad productiva y/o de servicios
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporar en su membresía a empresarios de éxito ➤ Promover la integración del empresariado ➤ Incidir en políticas públicas para la generación de proyectos de apoyo y asistencia a las mypes a nivel local y regional

METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seleccionar el tema central del encuentro ➤ Convocar a los socios empresarios de éxito y expositores. ➤ Estructurar la presentación de las experiencias ➤ Panel de comentarios ➤ Facilitar la participación del público asistente ➤ Premiación y reconocimiento a los empresarios de éxito
PERIODO DE EJECUCION	La conferencia se realizará en la víspera de las Asambleas Anuales de Delegados

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	ORGANIZACIÓN DE FERIAS SOLIDARIAS
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Este servicio está orientado a identificar el potencial económico de la articulación comercial de productos y servicios en determinadas localidades. Donde existan ferias semanales, se evaluará las mejoras para su fortalecimiento; donde no existan, se promoverá su organización. En ambos casos el formato comercial está enfocado a concentrar la compra-venta de productos, integrado con actividades culturales, deportivas y recreativas (gestión del ocio). El socio natural para impulsar el mejoramiento y/o implementación de las ferias, es el gobierno local y los socios organizados en torno a la Cooperativa.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Dinamizar el mercado local, revalorando la cultura e identidad del territorio.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Re) organizar las ferias solidarias ➤ Fortalecer los vínculos comerciales entre productores rurales y población urbana ➤ Apoyar las iniciativas empresariales que emerjan como oportunidades para los socios locales ➤ Revalorar la identidad local
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oportunidades de negocios en su propio territorio ➤ Menores gastos de transacción ➤ Mayores ingresos por la venta directa de sus productos ➤ Se favorece el consumo local de bienes y servicios, el dinero no sale del territorio ➤ Acceso cercano y económico a servicios de esparcimiento (consumo de ocio)
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oportunidades para mejorar la colocación de créditos y captación de ahorros ➤ Promotor del desarrollo económico ➤ Incremento de la membresía

METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico de oportunidades para el mejoramiento y/o implementación de ferias solidarias ➤ Reuniones informativas y de sensibilización con productores locales, organizaciones de base y autoridades locales ➤ (Re) organizaciones de las ferias ➤ Acompañamiento a los ofertantes de productos y servicios
PERIODO DE EJECUCION	<p>El diagnóstico no debe superar de 2 días de trabajo de campo</p> <p>Las reuniones de sensibilización para establecer acuerdos y comprometer recursos, no debe exceder de 3 reuniones</p> <p>El acompañamiento es mayor al inicio y se irá transfiriendo gradualmente al comité de feriantes.</p>

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	EDUCACION FINANCIERA, FINANZAS SOLIDARIAS Y GESTIÓN FINANCIERA DE NEGOCIOS
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Este servicio está orientado a desarrollar los conocimientos básicos de los servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa, de manera que los socios puedan evaluar las mejores alternativas de ahorro y financiamiento, manejar sus finanzas personales y familiares, así como contar con elementos básicos para la gestión financiera de sus proyectos: manejo de flujos de caja, determinación del punto de equilibrio, análisis de estados financieros y formulación de presupuestos.</p> <p>Este servicio será desarrollado por medios audiovisuales, contratando un espacio de televisión y/o radio local, de señal abierta, una hora a la semana, donde además se abordarán temas vinculados al quehacer institucional de la Cooperativa.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Desarrollar la capacidad de los socios para el manejo de las finanzas personales y de sus empresas.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer las principales variables que intervienen en una operación financiera: capital inicial, capital final, plazo, tasa de interés, tasa moratoria ➤ Aplicación práctica y promoción de los productos y servicios que brinda la Cooperativa ➤ Planificación financiera de la economía familiar y de su empresa familiar ➤ Reconocimiento del ahorro como base para el desarrollo económico del territorio
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejor manejo de sus finanzas personales ➤ Mejor administración de los recursos financieros en su actividad empresarial ➤ Incremento de su capacidad de apalancamiento ➤ Planificación de inversiones futuras
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socios que manejan mejor sus finanzas y reconocen el valor de cumplimiento de sus compromisos ➤ Incremento de los ahorros

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menor morosidad ➤ Incremento de la membresía
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publireportajes en finanzas solidarias ➤ Entrevistas a funcionarios de la Cooperativa ➤ Testimonios de socios satisfechos con los servicios financieros de la Cooperativa. ➤ Tips para el manejo de las finanzas familiares, empresariales. ➤ Atención de consultas telefónicas de asesoría en el manejo de sus finanzas
PERIODO DE EJECUCION	El programa televisivo/radial tendrá una duración de una hora semanal.

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO
--

NOMBRE DEL SERVICIO	ASISTENCIA SOCIAL
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Este servicio está orientado a brindar información y orientación principalmente a la socias de la Cooperativa, sobre temas relativos al ejercicio de sus derechos, acceso a servicios de salud y educación proveídos por el estado. Coordina acciones con las dependencias públicas y privadas (DEMUNA, Essalud, SIS, INABEC, Defensoría del Pueblo, ONG's), para organizar campañas en las oficinas rurales y facilitar el acceso de las socias y sus familiares a estos servicios.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población vulnerable de la región.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Afiliación de socios a los programas de salud, educación y jubilación ➤ Facilitar información sobre programas de becas y crédito educativo ➤ Campañas de promoción de derechos de la mujer, del niño y del adolescente para la reducción de la violencia familiar ➤ Revalorar y reconocer el aporte de la mujer en el ámbito familiar y de su comunidad ➤ Contribución al logro de una comunidad saludable
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protección y ejercicio de sus derechos ➤ Mejor ambiente familiar para el desarrollo de la actividad productiva ➤ Acceso a servicios de salud, educación y promoción de derechos ciudadanos
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menor riesgo de morosidad por reducción de la violencia familiar ➤ Incremento de la membresía juvenil e infantil ➤ Contribución al desarrollo de las comunidades

<p>METODOLOGIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones con funcionarios para establecer acuerdos de trabajo colaborativo ➤ Actualización de información sobre oportunidades de educación para jóvenes, distribuida en todas las oficinas de la Cooperativa ➤ Campañas de afiliación / información / atención de servicios de salud: SIS, MINSA, Essalud. ➤ Un mural informativo en cada oficina, dando cuenta de información básica de los servicios, las campañas programadas, los resultados de las campañas. ➤ Acompañamiento a los socios
<p>PERIODO DE EJECUCION</p>	<p>En cada oficina COOPAC, por lo menos una campaña mensual de un servicio.</p> <p>Cada campaña no debe exceder de 3 días y de preferencia deberá ejecutarse en fechas conocidas de concentración de la población (ferias, reunión de JUNTOS, etc.)</p>

Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA DE SERVICIO NO FINANCIERO	
NOMBRE DEL SERVICIO	GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>El desarrollo de las acciones del portafolio de servicios, deberán ser complementadas con proyectos que respondan a las iniciativas de los grupos organizados con apoyo del equipo técnico de la Cooperativa, movilizando el apoyo y la asistencia del trabajo voluntario de profesionales y empresarios del territorio.</p> <p>Es necesario que se desarrolle un trabajo coordinado con los diferentes organismos del estado, para complementar sus acciones con iniciativas de los socios y de sus comunidades.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General:</u> Movilizar los recursos humanos y financieros para el desarrollo de proyectos en beneficio de los socios y sus comunidades</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generación de proyectos complementarios a los servicios no financieros ➤ Promoción del trabajo de voluntariado ➤ Apoyar la reducción de la pobreza y extrema pobreza en zonas rurales y urbano-marginales.
BENEFICIOS PARA EL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación en espacios públicos de priorización de proyectos para su comunidad ➤ Participar en las principales actividades productivas y de fortalecimiento de sus organizaciones. ➤ Mayor y mejor infraestructura social y productiva
BENEFICIOS PARA LA COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la membresía ➤ Reconocimiento como promotor del desarrollo territorial ➤ Incremento de la demanda de servicios financieros
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación de problemas y oportunidades en cada territorio donde opera una oficina COOPAC ➤ Reuniones de coordinación con organismos públicos

	<p>y privados</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones de coordinación con equipos de voluntariado ➤ Formulación de los proyectos ➤ Acompañamiento en la gestión del financiamiento y ejecución de los proyectos
PERIODO DE EJECUCION	Durante todo el año.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2: Guía de entrevistas

PRESENTACIÓN

Buenos días / tardes, mi nombre es ... Trabajo para la Cooperativa El objetivo de esta reunión es conocer su percepción acerca de la actual situación de sus comunidades y sus necesidades para el mejor desarrollo de sus actividades.

I. SITUACIÓN DE LA LOCALIDAD

1. Cuando a ustedes les mencionan el nombre de... (mencionar el nombre de la localidad), ¿en qué es lo primero en lo que piensan?
2. ¿Cuáles son los principales problemas de su localidad?
3. **(E: evaluar cada problema mencionado)** ¿A qué cree que se deba principalmente el problema de ...? ¿De quién considera usted que es responsabilidad solucionar ese problema? ¿De qué forma cree usted que se debería solucionar ese problema? ¿Se encuentra actualmente la población dirigiendo esfuerzos para solucionar ese problema? ¿De qué manera? ¿A qué cree usted que se deba que no participen más activamente en la solución de ese problema? ¿Tiene alguna institución de la localidad un trabajo coordinado con miembros de la comunidad en este tema? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los principales cambios (positivos / negativos) que se han dado en esta localidad en los últimos años? ¿En qué forma ha cambiado la forma de vida de los pobladores?
5. ¿Cómo calificarían la situación económica de su localidad? ¿Por qué la califica de esa manera? ¿Esta situación ha venido mejorando o empeorando en los últimos años? ¿A qué cree que se deba esto? ¿Considera que esta situación mejorará, empeorará o seguirá igual en los próximos años? ¿Por qué piensa de esa forma?
6. ¿Usted considera que la población de su localidad cuenta con los medios necesarios para poder desarrollarse? ¿Por qué? ¿Qué considera usted que hace falta para que la población de su comunidad pueda desarrollarse tanto social, cultural como económicamente?

II. ACTIVIDADES ECONÓMICAS

1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas de su localidad? De ellas, ¿cuál es la principal? ¿Cuál es la situación actual de esa actividad? ¿Considera que en los próximos años la situación de esta actividad mejorará, empeorará o seguirá igual? ¿Por qué razón?
2. ¿En qué actividad trabajan ustedes? ¿Y los demás miembros de su familia?
3. **(E: evaluar cada actividad mencionada)** ¿Cuáles son los principales productos / servicios de esta actividad que se comercializan? ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta esta actividad en su localidad? ¿Qué considera usted que es necesario para mejorar las condiciones en que se realiza esta actividad? ¿En qué forma los productores de su localidad comercializan sus productos (intercambio / compra-venta)? ¿En qué lugares suelen comercializar sus productos? ¿Cuál es el principal? ¿Considera que esos lugares son suficientes para el nivel de producción actual o se necesitan de nuevas alternativas? ¿Por qué? ¿En qué otros lugares piensa que podrían ubicar sus mercaderías? ¿Comercializan sus productos fuera de su localidad? ¿En dónde? ¿En qué porcentaje diría usted que venden sus productos en su localidad y qué porcentaje fuera de la localidad? ¿Los productores alcanzan a vender todos sus productos o no? ¿De qué depende de que logren vender todos sus productos?
4. Además de las mencionadas, ¿qué otras actividades cree usted que se podrían realizar en su localidad? ¿Qué es lo que se requiere para poder llevarlas a cabo? ¿Considera que la población de su localidad está preparada para llevar a cabo esa actividad? ¿Por qué?.

III. ASOCIACIONES LOCALES

1. ¿Qué asociaciones locales conocen que tienen presencia en sus distritos? **(E: para cada asociación)** ¿Cuál es su función? ¿De qué manera participan para desarrollar sus localidades? ¿Consideran que ese aporte es suficiente? ¿De qué otras maneras deberían colaborar esas asociaciones para solucionar los problemas de sus localidades?

2. ¿De qué otras maneras podría participar la población para el desarrollo de la localidad?

IV. ORGANIZACIONES ESTATALES Y PROGRAMAS SOCIALES

1. ¿Qué organizaciones del gobierno conocen tienen presencia en sus localidades? ¿De qué manera participan para desarrollar sus localidades? ¿Consideran que ese aporte es suficiente? ¿De qué otras maneras deberían colaborar esas organizaciones para solucionar los problemas de sus localidades?
2. ¿Qué programas del gobierno se vienen llevando a cabo en su localidad?
3. **(E: evaluar cada programa mencionado)** ¿Cuál es la institución encargada? ¿A quiénes viene atendiendo actualmente este programa? ¿Cree usted que este programa viene atendiendo adecuadamente a la población de su localidad? ¿A qué atribuye eso? ¿Qué cree que debería hacerse para que este programa atienda adecuadamente a la población de su localidad? ¿Ha comunicado usted esto a la autoridad o institución encargada del programa? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿A qué atribuye que fueran positivos / negativos?

V. INSTITUCIONES SOCIALES Y ONG

1. ¿Qué organizaciones sociales u ONG's conocen que tienen presencia en sus localidades? ¿De qué manera participan para desarrollar sus localidades?
2. ¿En qué otras áreas o actividades considera usted que es necesario el aporte de este tipo de organizaciones? ¿Por qué? ¿Qué considera que deben aportar estas organizaciones en esas áreas?

VI. APOYO Y CAPACITACION

Hablando un poco sobre la necesidad de capacitación de la población para mejorar su calidad de vida y las condiciones de sus trabajos, quisiera preguntarles:

1. ¿Han recibido en los últimos meses algún tipo de taller o charlas de capacitación? ¿Sobre qué se trataba? ¿Quiénes participaron? ¿Qué fue lo que más les gustó de ellos? ¿Qué tan útil consideran que fue para ustedes? ¿Qué problemas observaron en esos talleres / charlas?

2. ¿En qué aspectos consideran necesario recibir talleres educativos o capacitación? (E: profundizar)
3. ¿En la actualidad vienen recibiendo apoyo técnico en alguna actividad productiva? ¿Y anteriormente? ¿Sobre qué se trataba? ¿Quiénes participaron? ¿Quiénes se vieron beneficiados? ¿Qué fue lo que más les gustó de ellos? ¿Y lo que menos? ¿Qué tan útil consideran que fue para ustedes? ¿Qué problemas observaron en ese apoyo técnico?
4. ¿En qué aspectos consideran necesario recibir apoyo técnico? (E: profundizar)

VII. SERVICIOS COOPERATIVOS

Ahora quisiera hablar de su experiencia con la Cooperativa... (mencionar nombre)

1. Antes de entrar a ser socio de la Cooperativa, ¿cómo se enteró de la existencia de ella? ¿Qué información recibió acerca de ella?
2. ¿Desde hace cuánto tiempo es socio (a)? ¿Cuál ha sido su experiencia con la Cooperativa? ¿Su experiencia ha sido positiva o negativa? ¿Por qué?
3. ¿Sabe qué servicios le ofrece la Cooperativa? De ellos, ¿cuáles recibe usted? ¿Ha requerido de los otros? ¿Por qué?
4. ¿Ha recibido capacitación y/o apoyo técnico de parte de la Cooperativa?
5. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio por parte de la Cooperativa para usted o su negocio / actividad económica? ¿Qué tipo de beneficio? ¿Qué tan útil les resultó?
6. Además del servicio financiero que le brinda la Cooperativa, ¿qué otro tipo de apoyo adicional necesitaría usted para mejorar su negocio o actividad?

¡ Gracias por su colaboración !

Anexo 3: Transcripción de entrevistas

- **ENTREVISTA A CALIXTO HUAMAN (FUNCIONARIO) Y GLADYS PUMA (DIRECTIVA), COOPAIN CABANA**

MS: Calixto, ustedes son socios jurídicos de la COOPAC Cabanillas Mañazo?

C: Así es.

MS: Desde una mirada retrospectiva de los servicios que ha venido brindando la COOPAC Cabanillas Mañazo, que balance haría de los servicios financieros que brinda a sus socios?

G: Regular, porque las condiciones de crédito no son tan favorables. Es diferente el crédito para un comerciante que mueve su negocio diariamente, pero un productor tiene que esperar una campaña.

MS: Y que otros servicios necesitan ustedes que a la fecha les limita su desarrollo?

G: Como productores agropecuarios necesitamos asesoría para mejorar nuestra producción, por ejemplo mejorar el riego.

C: Pero acá tenemos a COPAGRO y ellos deberían ser los precursores del tema ganadero, mejorar el piso forrajero, el manejo ganadero y esa labor pueden complementar con el tema financiero.

MS: Pero aparte del tema ganadero y de producción de quinua, que otros aspectos consideran ustedes que deberían brindarse en la zona?

G: Acá tenemos un problema de nuestros hijos, que conforme crecen se van a las ciudades grandes y nosotros no tenemos orientación ni apoyo para guiar a nuestros hijos en sus proyectos de vida. Otro tema es que en la zona practicamos la agricultura orgánica, pero no tenemos otros alimentos como verduras, frutas, carnes, etc. y podríamos emprender el cultivo de biohuertos, invernaderos, que aporten alimentos sanos. Para eso necesitamos conocimiento y capacitación.

MS: Tú conoces alguna experiencia de producción en invernaderos?

G: Si, he visto acá cerca un invernadero, pero está abandonado y nadie lo usa.

C: Falta acompañamiento en la implementación y operación de estas tecnologías, no tenemos en la zona proyectos de este tipo. A la fecha están promoviendo la instalación de biodigestores para la generación de gas.

MS: Y cómo usan las fuentes de energía para uso doméstico?

G: Algunas familias tienen bono de gas (FISE, cubre 50% del costo de un balón de menos de 10 Kgs es de 33 soles), la mayoría usan cocina a gas para preparar almuerzo y cena, pero en la mañana usan bosta para preparar el desayuno.

C: El Proyecto PRADERA viene apoyando la ganadería ovina mediante capacitación a los productores.

MS: Qué otros aspectos de confort en la vivienda crees que son necesarias?

G: El agua potable, que ahora muchas familias tenemos que sacar de pozos con sogá. Los servicios básicos no llegan a nuestra comunidad.

MS: Y cómo hacen con la basura?

G: Cada familia tiene 3 pozos para diferentes tipos de residuos y cada año COOPAIN, como parte del programa orgánico, organiza el recojo de estos residuos.

MS: Y las viviendas de los socios se encuentran distantes unas de otras o viven en pequeñas concentraciones?

C: Los que viven al pie de carretera, viven agrupados, pero la mayoría viven aislados. Y en el recojo de residuos, alguna entidad como la municipalidad debería organizar el recojo mensual.

MS: Y conocen o han escuchado de equipos en base a energía solar?

G: Algunos socios han comprado su terma solar, pero no conocemos mucho sobre las ventajas, costos y forma de financiamiento.

MS: Qué otras necesidades tienen las familias?

G: Temas de seguridad alimentaria, producir otros alimentos para mejorar la alimentación y comercializar los excedentes entre los vecinos. También podría

conservarse los alimentos o procesar los alimentos mediante iniciativas de pequeñas agroindustrias.

MS: Otras necesidades de salud que percibas en la comunidad?

G: No tenemos acceso a servicios de campañas de salud, ni charlas de orientación sobre prevención de salud o practicas saludables. Deberíamos gestionar estos servicios a través de la Cooperativa.

MS: Y tienen prácticas deportivas para las mujeres?

G: Cada año en julio COOPAIN organiza campeonato intercomunal, la municipalidad también convoca a campeonato pero más dirigido a niños y jóvenes. Se promueve la competencia pero no la práctica deportiva saludable.

MS: Qué otros temas podrían ser interesantes implementar en el territorio?

G: Trabajar la parte organizacional de las diferentes asociaciones, revalorar la cultura de la organización y la vida comunitaria.

C: Quizás implementar mecanismos de seguros para grupos de población vulnerable, especialmente para los adultos mayores. Promover mecanismos de acceso de ahorro para la vejez o acceso a Pensión 65. Y en el tema de salud, la radiación solar afecta fuertemente la visión de las personas, ver posibilidades de campañas de salud ocular; también el tema de desnutrición infantil es un tema crucial para asegurar su desarrollo normal. Promover la creación de espacios públicos para la recreación de la familia, la salud emocional y promover la integración de la comunidad.

MS: Gracias Gladys, gracias Calixto por vuestras apreciaciones.

- **ENTREVISTA A JAIME OTAZU – GERENTE GENERAL COOPAC CABANILLAS MAÑAZO**

MS: En tu experiencia al frente de la Gerencia, que has ido encontrando como casos emblemáticos entre los socios que hayan logrado cambios significativos en su economía familiar?

JO: Básicamente se ha visto que progresan los socios jóvenes, de escasos recursos, han tenido una oportunidad de financiamiento o de capacitación y a raíz de ello han surgido iniciativas de emprendimiento familiar como por ejemplo establos lecheros y plantas queseras.

MS: Ustedes han brindado a los socios servicios de inseminación, principalmente a los socios ganaderos. Cuál es tu evaluación de esta iniciativa?

JO: Este servicio no financiero va dirigido a los socios A1, le suministramos material genético de alta calidad, adquirido directamente de un socio proveedor, y las crías obtenidas se adecuan y responden al clima del altiplano. Contamos con 2 técnicos que se dedican en forma exclusiva del servicio de inseminación, pero que complementan su labor con labores de promoción, sanidad animal, capacitación e información en el campo. Con estos resultados, los socios muestran mayor identificación con su Cooperativa y se ha generado también interés de otros ganaderos para asociarse.

MS: ha sido entonces muy importante implementar este servicio, porque fue una respuesta a una necesidad expresada por los socios ganaderos?

JO: Sí, ha sido muy importante sobre todo para los socios que estaban saliendo de abajo y para socios que estaban a nivel intermedio, hoy en día ya tenemos socios que tienen presencia en la ferias regionales y ellos aprecian bastante el apoyo recibido desde la Cooperativa.

MS: Podemos concluir entonces que servicios no financieros, como el de inseminación, combina muy bien con los servicios financieros que brinda la Cooperativa?

JO: Exacto, sabemos que las Cooperativas tienen que preocuparse de todas las necesidades de los socios, entonces con este servicio encajamos perfectamente, ellos

lo sienten, lo valoran y al final les ayuda para su desarrollo económico y bienestar de sus familias. Es un servicio adecuado.

MS: Y el servicio es autofinanciado?

JO: El costo de la pajilla lo asume el socio, el servicio de inseminación lo asume la Cooperativa con recursos provenientes de los Remanentes anuales, el cual es además generado por las operaciones financieras que realizan los mismos socios.

MS: Y en otras actividades productivas, haz identificado otras demanda o potencialidad por atender mediante otro servicio no financiero?

JO: Si, en el tema de la quinua, hemos estado evaluando con COOPAIN una iniciativa de fertilización con abonos orgánicos, mediante la compra en volumen para trasladar los beneficios a los socios productores. Está en proyecto este tema. Respecto a la crianza de truchas, hemos apoyado mediante capacitación en convenio con otras entidades, pero las condicionantes del cambio climático no favorecen el normal desarrollo de esta actividad.

MS: Y tu dirías que el desarrollo de estas actividades no financieras tendrían que realizarse en acuerdo con otras entidades o desde la misma Cooperativa podrían implementarse como labores específicas?

JO: De todas maneras tendría que hacerse en alianza con otras entidades, porque la Cooperativa está especializada en el rubro de servicio financiero, complementado con el trabajo de nuestros Analistas que son especialistas en diversas ramas de producción agropecuaria. Podríamos cofinanciar el servicio al 50% en un trabajo mancomunado.

MS: y haz estado analizando con que entidades se podría trabajar? Haz tenido algún contacto inicial con entidades públicas o privadas?

JO: Tenemos una estrecha relación con COOPAIN (quinua) y recientemente con COOPAGRO (lácteos); con entidades estatales hemos estado conversando con el Ministerio de Agricultura, Proyecto Pradera, pero no se ha llegado a concretizar nada aún. También hemos incentivado para que las Cooperativas de producción se contacten directamente con entidades estatales, como es el caso del INIA con COOPAIN que ya tienen 2 proyectos en ejecución. Sin embargo también hay

entidades públicas como el Municipio de Puno, que viene entregando pajillas para inseminación sin costo para el ganadero, lo cual es una competencia desleal, pero nuestro aporte adicional es la capacitación al productor.

MS: Si salimos un momento del tema productivo, que es lo que la Cooperativa financia, que otras actividades ha hecho la Cooperativa en el ámbito social?

JO: El año pasado se realizaron convenios para campañas con cortes de pelo, nutrición, salud dental y eso no ayudó a expandirnos y hacernos más conocidos. Mediante un convenio resultó una actividad casi sin costo para la Cooperativa. Tenemos en proyecto suscribir convenios con academias preuniversitarias para los hijos de los socios; dichas academias son propiedad de nuestros socios y así construimos redes de apoyo mutuo con los demás socios.

MS: En perspectiva, cuando el volumen de acciones sociales adquieran una magnitud significativa, quizás será prudente pensar en alguna persona o área desde donde se coordinen estas acciones?

JO: Se tiene que pensar en delegar estas acciones para continuar las coordinaciones que se requieran, tenemos en mente que debemos modificar nuestro organigrama para contar con un área que aborde este asunto de servicios no financieros.

MS: Con algún grupo específico de socios se ha discutido temas concernientes a sus necesidades no financieras?

JO: A la fecha no se han realizado encuentros con los socios para discutir sus necesidades específicas. Sin embargo desde el Comité de Educación se vienen realizando actividades de capacitación; pero sin duda, es un tema pendiente para conocer mejor sus expectativas y puntos de vista de los socios.

MS: Y con los grupos de jóvenes que se han integrado a la fuerza productiva de la zona, cómo ves el tema de la migración juvenil?

JO: Es notorio que en la matrícula social de la Cooperativa, los socios de mayor edad van dejando la posta a sus hijos para que continúen su actividad productiva familiar. Como ejemplo, nuestro proveedor de pajillas de inseminación, es un joven médico veterinario, hijo de un socio ganadero, ese ejemplo se va multiplicando en varias localidades donde opera la Cooperativa, los jóvenes van inyectando nuevos

conocimientos a la actividad productiva y mejores ingresos familiares; ahí la Cooperativa tiene que aportar con el financiamiento, educación para el manejo de negocios, provisión de activos productivos.

MS: Y otro grupo focal, conformado por los niños y jóvenes en edad escolar, tienen alguna propuesta o trabajo en curso?

JO: Teníamos en mente apoyar a los institutos de formación técnica de la zona, para promover iniciativas productivas que podrían ser financiadas por la Cooperativa, es algo que tenemos que seguir madurando:

MS: Y a nivel de la escuela, alguna iniciativa?

JO: No tenemos labor con la escuela, pero vamos a retomar la iniciativa de promover el ahorro infantil. A la fecha apoyamos a los colegios en concursos de canto y poesía, en fechas especiales como el día de la juventud, el cual se aprovecha para promover valores e incentivar su interés en la Cooperativa. Tenemos que hacer algo más.

MS: Y sobre el tema del medio ambiente, cual crees que debe ser el papel de la Cooperativa en la conservación del medio ambiente?

JO: El año pasado hemos promovido la siembra de árboles en la vivienda de los socios, promovemos también el uso de estiércol animal en la fertilización de los suelos y la reducción del uso de pesticidas. La construcción de letrinas ha tenido una importante cobertura por parte de FONCODES, pero las mejoras que puedan plantearse las familias de sus espacios higiénicos, es parte de la agenda futura por atender.

MS: Qué resultados iniciales se tiene de la línea de financiamiento de activos productivos?

JO: Con esta línea, la Cooperativa ya se está especializando y es un aporte significativo para los socios. Son equipos de buena calidad que están generando ahorros de tiempo como por ejemplo en el corte de forraje o la trilla de granos andinos, liberando horas hombre para otras labores o para el descanso. Además, las tasas de interés preferenciales contribuyen a una mejor percepción del servicio

cooperativo, que se acompañan con la asesoría respectiva para que el socio pueda apropiarse de la tecnología.

MS: Y con el tema de energía renovable, como van con el financiamiento de termas solares?

JO: Las termas son un elemento muy importante para el bienestar del hogar. El ritmo de trabajo en el campo, con los vientos, el polvo de la chacra y el mismo trajín del trabajo agropecuario, hacían que las personas no se sientan muy bien cuando retornan a casa. Hoy en día, los socios que ya tienen instalada su terma solar en casa, se sienten más saludables y con mayor autoestima. Ha sido un aporte muy importante para el confort dentro del hogar y debemos continuar promoviendo su uso en la zona.

MS: Gracias Jaime por tus apreciaciones y pronto te estaremos presentando la propuesta de implementación de los servicios no financieros, para su debate en el seno del Consejo de Administración y su posterior implementación.

- **ENTREVISTA A LOLA ALEJO – DIRECTIVA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COOPAIN CABANA.**

MS: Nuevamente con la Cooperativa Copain estamos con Lola Alejo, ella es directiva del consejo de administración, ampliando el debate y el intercambio de ideas con respecto a otros servicios que no solo sean el producir. Estamos recibiendo sus apreciaciones de la vida cotidiana de las personas: la vida es eso, es una complementación de lo que hacemos obligatoriamente para obtener ingresos, pero también otras cosas que nos hacen la diferencia finalmente. Comentábamos que desde la Cooperativa Cabanillas Mañazo en coordinación con ustedes, Copain, y la cooperativa de ganaderos Coopagro ¿Cómo podríamos mejorar la atención a nuestros socios que no sea en el tema de producción, suponiendo que la producción ya está medianamente atendido?

L: Se ha visto mucho la producción, pero yo creo que hemos dejado de lado la calidad de vida. Entonces, sería bueno enfocarlo a la calidad de vida en la salud y en el hogar, cubrir las necesidades básicas y gestionarlas con el gobierno (por ejemplo, el agua con letrinas para que haya más salubridad). Invertir cerca del poblado algún campo deportivo ya que no hay en la zona, aunque ahora el gobierno nacional diga que ya no se debería invertir en esas cosas. Pero cómo se va a decir eso si es que siempre va a haber juventud y es necesario que se distraigan, aunque más para los niños es para la población en general para que se despeje ya que siempre he visto que los chicos salen del colegio, van a su casa y de ahí van directo a la chacra. En las vacaciones debería haber algo en Cabana para que puedan distraerse en verano como un centro de esparcimiento o vacaciones útiles, pero como no saben a dónde ir y tampoco nadie le toma interés se quedan trucas sus aficiones.

MS: Claro, y en el tema del agua para el consumo de las personas ¿Cómo ven la situación en la parte más rural donde están sus socios?

L: Les pongo un ejemplo, el agua lo saco de mi casa a 20 metros de profundidad, y eso que no había agua pero que llegó gracias al “Chino”, que si él no hubiera incursionado en sacarlo de los pozos, hasta ahora estaríamos sin agua.

MS: ¿Y antes como consumían el agua?

L: Lo sacábamos de pozos pequeños pero no aguantaban año ya que la tierra como

era arenosa al final se caía. Ahora son pozos de concreto con anillos. De ahí sacamos el agua con soga porque antes era bombear pero es más agotador que sacarlo con soga.

MS: Y el tema de las letrinas, ¿Muy poca gente tiene letrinas?

L: Hay gente que las tiene pero no lo usan bien, pero yo he visto por el lado de Yapustachi con un proyecto con el que no sé cómo gestionaron para comprar letrinas con su lavamanos.

MS: Pozo ciego se llama a eso donde van tanto los desechos de inodoro como el agua del lavadero.

L: Si llegáramos a eso estaríamos avanzando en algo porque ahora son solo silos, funciona pero no es lo más adecuado. Por la otra zona ya he visto que tienen lavamanos y todo eso.

MS: Hablando sobre la familia, siempre hay conflictos familiares, ¿eso también existe en la zona o no se ve tanto?

L: Año a año siempre va aumentando la violencia familiar y por ello también nosotros necesitamos capacitación para sensibilizarnos y arreglar ciertos asuntos, en un par de veces que se les diga no se va a cambiar nada, tiene que ser algo constante para que se les quede y también que les inculque a los hijos. Si nadie dice nada sobre la violencia familiar, nunca va a cambiar y les va a parecer normal a los niños.

MS: Otro tema que engloba a la familia, ¿Cómo ves el tema de familias que quieran avanzar en productos de carácter doméstico (a pequeña escala)? ¿A qué productos le ves potencial?

L: Podría ser pero necesitan capacitación y un capital para empezar. Desde mi punto de vista, ahora la quinua, por ejemplo, ya no es tan rentable. Suponíamos que como iba aumentando el precio era un buen producto para vender, pero como ha aumentado el costo de vida ya no lo es tanto.

MS: Y entre los hombres y mujeres jóvenes que se van del poblado porque no hay muchas oportunidades ¿Se van más los hombres o las mujeres?

L: Los varones tienen la opción de salir más que las mujeres, pero hemos avanzado ya que del campo todos los hijos se dedican a estudiar a excepción de uno que otro que es de bajos recursos, pero la gran mayoría estudia de hombres y mujeres estudian.

MS: ¿Hay pocos jóvenes que vuelven después de haber formado algún negocio o transporte?

L: Sí, muy pocos son los que regresan.

MS: ¿Y frete a esa realidad eso es positivo, negativo o cuál es el balance?

L: Tiene su lado bueno y su lado malo, pero al salir ven otras realidades. Sin embargo hay muchas personas al final que no salen y ya no conocen como es la realidad allá.

MS: ¿Crees que hay algún vínculo en los jóvenes que han salido a las ciudades con su ciudad de origen por un tema de negocios?, por ejemplo el comprar quesos de acá y venderlos en sus tiendas o bodegas de la ciudad.

L: No, eso no se ha visto acá. Siempre que los chicos salen, se desconectan de acá totalmente.

MS: ¿Y no se podría hacer un trabajo en el que podamos vincular a los que estamos acá produciendo con los que están allá consumiendo? Porque allá también consumen alimentos, ¿Se podría trabajar en algún tema por ese lado?

L: Sí, pero el detalle es que cuando vas a la ciudad no sabes quién es bueno y quién es malo. Cuando participé con Copain nosotros vendimos en la Expo Alimentaria, cuando el primer cliente llega dice que de dónde es nuestra Quinoa y nosotros le decimos que es de Puno: “Todos dicen ser de Puno”. ¿Entonces a quién le crees? Lo mismo sucede con distintos productos.

MS: Al igual que el Tunki, sí, tienes razón. Hay mucha mafia que se aprovecha de alguien que es famoso y dice que su producto es de ahí.

L: A razón de eso nosotros también estuvimos trabajando en el departamento de Puno se ha creado lo que es la Marca Colectiva, recién tenemos un año de creación, ¿Cuál es la finalidad? Que sepan realmente que es de la región para que ya no nos confundan con el resto, esa es la misión, agrupar a varias empresas para sacarla pero estamos a medias. Con la Dirección Nacional Agraria y con el gobierno regional.

MS: ¿Entre empresas privadas y cooperativas?

L: Entre las cooperativas, nosotros somos la única, las otras son empresas privadas. Hasta la fecha somos seis, pero los que más nos ayudan a promover es la OIT y Swisscontact para hacer nuestros reglamentos y llenar los registros, al gobierno regional no le interesa.

MS: Eso lo tienen como un proyecto que está caminando.

L: Sí, se está encaminando.

MS: Y se entiende que cuando otros productores o empresas privadas quieran tener la marca Puno (Puno Granos Ecológicos) cumplan también los requisitos mínimos

para que tengan la licencia de uso.

L: Sí, ahí ya está todo en el reglamento interno pero nos está faltando como iniciar y cómo organizarlo. Swisscontact nos dijo algo de que nos iba a poner un gerente para que ayude pero como somos seis empresas y cinco son privadas están en lo suyo ellos y nosotros no hemos quedado solos. Cuando hay reunión solo estamos dos o tres, pero los seis no hemos podido estar juntos.

MS: ¿Hay algún documento que nos puedan compartir para tener referencia y ayudar para que puedan saber cómo esto puede ir potenciándose o todo lo manera Swisscontact?

L: No, la presidenta es la señora Yovana Ainoca, pero no es de Swisscontact pero de los seis es la marca.

MS: Entonces con ella se podría ver qué estado está y cuáles podrían ser los siguientes pasos.

L: El siguiente paso es administrar la marca ya que hay muchas empresas que quieren pertenecer a la marca, y no vaya a ser que no sean certificados. Si una de ellas nos falla se cae toda la marca, entonces tiene que haber alguien que controle. Si bien el ente que controla debe ser Senasa debería ver que sean los productos sean de acá porque ya se ha dado que traen productos de Arequipa, lo trabajaban en Puno y salen diciendo que es de Puno: todo eso tiene que verse para trabajarlo y administrarlo bien.

MS: ¿Algunas cosas que complementar finalmente con lo conversado al inicio: necesidades de la gente dejando de lado el trabajo, algunas cosas más que quieras mencionar?

L: Lo más básico es la educación y capacitación, y lo más interesante serían las orientaciones sobre paternidad responsable. Parece fácil pero cuando llega el momento a uno le afecta, para que cuando llega el hijo no sea solo una casualidad sino que ya sea planeado, algo así nunca se ha visto.

MS: Muchas gracias Lola por tus apreciaciones.

- **ENTREVISTA A MARIO MIRANDA, PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA COOPAC CABANILLAS MAÑAZO**

MS: Muy bien, estamos en Cabanillas Mañazo con Mario Miranda, Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Cabanillas Mañazo e hijo predilecto de Cabana. Mario, como aprecias tú estos primeros años de funcionamiento de la Cooperativa, desde la perspectiva de los servicios que ha venido brindando hacia la población del territorio?

MM: Bueno, también sabes Marco, la primera experiencia de esta Cooperativa ha sido trabajar como RED Rural, atendiendo en ese entonces a clientes, quienes impulsados por algunos entes deciden convertirse en Cooperativa, pero no solo acá sino también en Cabana, sucedió que no conocíamos el movimiento cooperativo y por tanto no estábamos convencidos y a partir de que se había fundado esta Cooperativa, empezaron recién a visualizar que había ventajas comparadas con la RED Rural, entonces se fueron formando cuadros directivos que a mi percepción de alguna manera han trabajado bien, seguramente con algunos altibajos, pero yo creo que el crecimiento sostenible de estos primeros años ha sido producto de un trabajo responsable, me imagino que también han tenido que ver mucho los trabajadores, los gerentes que han pasado y han ido encajando en la zona, porque la zona es mayormente productora de ganado, entonces han empezado a crear productos para financiar el engorde, mejoramiento de ganado lechero, adicionalmente hay otras actividades de los socios, sin embargo ese es el fuerte. Ahora con el tema de COOPAIN, apoyando también con microcréditos para la producción de quinua y lo otro importante que me ha parecido es trabajar lo de Microleasing, que si bien es cierto ya se está dando hace buen tiempo, sin embargo necesitamos prestarle mayor atención y mejorar este producto porque a nosotros de alguna manera nos sirve para señalar que la Cooperativa tiene este producto de Microleasing y está funcionando. En campañas he visto que nuestras segadoras de forraje han salido muy bien y se puede ver que ahí está el grueso de necesidades de nuestros socios y es interesante el trabajo que hacen nuestros analistas hace varios años, dado que conocen la zona y de hecho nos pueden decir que no es tan similar como una financiera común y corriente, porque una cooperativa tiene que lidiar mucho con los socios que a veces ponen el tema de que yo soy el dueño tratan de desequilibrar también.

MS: Ahora, desde el aspecto más de Identidad, de la definición de lo que es una Cooperativa, se habla siempre de una organización orientada a cubrir necesidades tanto sociales, económicas y culturales. Pareciera que desde algún tiempo atrás, la Cooperativa se enfoca más al tema de necesidades económicas, con resultados que se expresan en sus balances económicos que muestran cifras positivas, pero en el tema social y cultural, cual ha sido el trabajo de la Cooperativa, para atender otras necesidades de los socios?

MM: Efectivamente, es una tema muy complejo y creo que para todas las cooperativas de ahorro y crédito, porque suelen crecer muy rápido en número de socios y quizás el socio no viene porque quiere ser parte de la Cooperativa, sino porque solo necesita un financiamiento. En ese sentido, la Cooperativa ha estado trabajando conjuntamente con su Comité de Educación, capacitando, haciendo bajadas de base, haciendo actividades sociales como tratamiento médico, hemos estado viendo las mejores estrategias pero también con los remanentes les vamos dando algunos incentivos. Cuando hay campaña escolar, aprovechamos para conversar con ellos al momento que recogen su paquete escolar; llega el día de la madre y ahí se intensifica el trabajo de los directivos. En nuestra Cooperativa entregamos canastas navideñas y también hacemos campañas de promoción mediante sorteos que ayudan al tema social. Sin embargo, la mayoría de Cooperativas nos estamos abocando más al tema económico y no estamos cuidando el desarrollo de la familia, tal vez habría que reforzar esa parte del Comité de Educación, quizás con otros Comités de tal manera que tratemos de entender mejor a los socios, como representantes de sus familias, porque el hecho que obtenga un crédito ese beneficio económico le llega a la familia y si de esa manera se está generando el desarrollo o no, quizás ahí este el problema y por eso descargan acá y de todas maneras hay delegados y directivos que pueden desequilibrar el normal funcionamiento de la Cooperativa; habría que prestarle esa atención también.

MS: Y tú crees que desde las familias socias y no socias, hay necesidades de otra índole que no sean necesidades de tipo productivo, necesidades vinculadas al tema de generación de ingresos que podría ser una nueva línea de trabajo de la Cooperativa?Cuál es tu apreciación, algo más de necesidades personales, que no pueden encontrar a la fecha alguna ayuda o solución por el lado de las entidades

públicas o privadas, tú crees que la Cooperativa podría aportar algo a ese tipo de necesidades y de qué tipo de aporte estaríamos hablando?

MM: Según mi percepción, yo creo que la Cooperativa le está diciendo más al socio, tú eres el socio, tú emprende, tú has una acción, sin embargo también debería por el lado de decirle, mira tú estás en tal sector, entonces en ese sector ustedes producen leche, pero pueden emprender no solos sino entre un grupo de familias, para que hagan su actividad de mejor manera, ósea que empiecen a pensar que pueden generar una empresa, pueden generar mejores condiciones y tal vez por ese lado podrían empezar, no digo que tienen que haber otras organizaciones, sino que desde la Cooperativa debemos decirle que si ellos se juntan podemos hacer cosas más interesantes, tal vez pequeños grupos en sus zonas, al margen de atender ese vacío de la persona, del trato a los hijos, de relaciones interfamiliares.

MS: Escuchamos opiniones de otros líderes en la zona, la realidad de la juventud, el esfuerzo de los padres se encamina a que los hijos salgan de acá, se hagan de una profesión y luego busquen un proyecto de vida fuera de la zona. Escuchando también otro tipo de opiniones que dicen que lo que pasa es que migrar es una forma de moda, algo que se ha heredado, como si todo lo que existiera en el mundo rural es negativo y entonces debemos buscar oportunidades afuera, cuando podríamos discutir ese escenario desde otra perspectiva, de cómo apoyar a los jóvenes para que empiecen a pensar proyectos de vida que hoy día el currículo escolar no está abordando, la escuela hoy día enseña a los niños a leer, sumar, restar, pero no les enseña a ser ciudadanos, a proyectarse que les gustaría ser y no estar sujetos a que los padres les puedan indicar cuál es el camino a seguir. Cómo se podría trabajar el tema de incorporación de niños y jóvenes en la matrícula social de la Cooperativa?

MM: Yo creo que es más complejo, porque el asunto viene desde la familia, desde la sociedad de cómo estamos organizados, yo en este transcurso por ejemplo asumo responsabilidades de organizaciones siendo joven y he sido testigo que la misma sociedad, tú mismo pueblo no te juzga bien por las cosas positivas que puedas aportar como joven, sino todo lo contrario te tratan de sacar los pequeños errores y eso desmotiva a los jóvenes. Ellos dicen si a Mario le está pasando esto, yo prefiero buscarme otro rumbo y en la familia misma le dicen para que vas a estar acá, si te hice estudiar es para que trabajes en una gran empresa, busques sostenibilidad

económica y no le dan ese mensaje de mira, yo estoy produciendo en esta zona, me cuesta mucho sacrificio y quisiera que esto cambie, entonces el hijo tal vez iría a prepararse, a formarse para desarrollar mejor su zona. No digo que eso deba ser el total, pero así como algunos se proyectan para afuera pero también debe haber gente que se quede en la zona, porque ahora vemos que la mayoría son adultos y los jóvenes están buscando oportunidades en otros lugares, pero en el área donde viven podrían generarse ingresos alternativos. Deberían ser concientizados para regresar, desarrollar, darle una mirada a las cooperativas, por donde podemos apoyar para que esto crezca, para que esto sea sostenible, entonces hay un trabajo por realizar desde la Cooperativa, tenemos que hacer un plan y concientizar a nuestra gente, aún cuando es complicado hacerlo con nuestra misma gente, necesitamos el apoyo de profesionales foráneos para tener audiencia, eso es una barrera cultural.

MS: Cómo ves la perspectiva de los niños y jóvenes respecto a sus compromisos o actitudes frente a su entorno, hablamos de contaminación del medio ambiente, desarrollo de oportunidades para apoyar en la generación de ingresos familiares y la posibilidad de que pueda trabajarse desde la Cooperativa charlas educativas de forma permanente, de modo de complementar la formación y en la recuperación de líderes que permitan orientar un futuro diferente, hay posibilidades de trabajar esos temas?

MM: Claro que sí, el mismo hecho de que los jóvenes están en formación facilita estas acciones, pero hay que hacer un trabajo conjunto, alineando los mensajes del modelo cooperativo con la currícula escolar. Si organizas una jornada de limpieza de su entorno, sin duda se puede orientar una nueva perspectiva en la actuación de los escolares. Cambiar a los adultos es más complicado porque ya tienen una perspectiva ya casi inmutable, pero con los chicos se puede trabajar en su formación en valores.

MS: Usualmente en la escuela los niños hacen actividades económicas para financiar sus actividades de cierre de año, desde la Cooperativa han estado apoyando esas actividades o quizás impulsando otras formas de generación de ingresos?

MM: No hemos abordado ese tipo de acciones, sin embargo las escuelas a veces no solicitan apoyo que viene desde los Alcaldes Escolares y eso nos parece importante

porque se observa como líderes infantiles y juveniles interactúan con la Cooperativa. Sería interesante profundizar en dicha labor.

MS: Retomando el concepto de Cooperativa, en la parte más operativa, cómo se refleja la dimensión social en la estructura orgánica?

MM: Básicamente en el Comité de Educación, pero necesitamos reforzar su labor, quizás a través de otros Comités, que podrían sumar a las actividades educativas.

MS: Pero, el Comité de Educación es un espacio directivo. No tiene un equipo técnico operativo. Tú crees que ese esquema ayuda al logro de los objetivos sociales?

MM: No tenemos cifras que muestren los logros sociales, pero estamos avanzando en esos temas sociales.

MS: Y desde esas necesidades no financieras expresadas por los socios, que acciones debería realizarse para atenderlas?

MM: La población no toma mucha importancia en temas sociales, pues no asocian la acción de la cooperativa con dichos temas, pero debemos impulsarlas para que puedan valorar y se generen cambios.

MS: No hay tampoco mayor interacción entre los socios, sus capacidades, sus recursos. Qué podemos hacer para generar espacios de mayor integración entre socios?

MM: No se promueve desde el espacio estatal acciones de integración de la comunidad, las familias buscan espacios de integración espontánea en sus zonas, principalmente en torno al deporte más popular: el fútbol. No hay por ejemplo servicios de psicología en las escuelas, que puedan orientar o atender la salud mental de las personas u orientación a la paternidad y maternidad responsables.

MS: Desde tu experiencia, cuál podría ser la acción de un Comité de Mujeres o un Comité de Jóvenes?

MM: Primero deberán plantear un plan de trabajo acorde con sus necesidades y expectativas de su grupo y la forma como se articularía con la acción cooperativa. Temas de liderazgo, autoestima y equidad de género son parte de la agenda futura.

MS: Desde la experiencia de formación de jóvenes, estas acciones trascienden a la acción cooperativa más allá del espacio cooperativo, es decir en la casa, en el barrio?

MM: Hubo una experiencia en formación de jóvenes en Escuela de Líderes Cooperativistas, que tuvo algunos inconvenientes, porque algunos jóvenes entendieron que luego de culminar los estudios habían adquirido derecho de trabajar o dirigir una Cooperativa. Pero al margen de ello, los resultados fueron positivos en la mayoría de jóvenes. El costo de eventos similares es un tema para analizar, quizás con el aporte de recursos municipales y la cobertura que se tiene, pues somos poco más de 5 mil socios. La tarea del Comité de Educación tiene esas restricciones.

MS: Algunas Cooperativas, que tienen miles de socios han emprendido la solución de cobertura de servicios de capacitación, organizando Sub Comités de Educación. El Comité define los lineamientos generales y los Sub Comités definen los temas específicos en función de sus realidades locales. Hay cosas por aprender de otras experiencias en la provisión de servicios no financieros, porque el crecimiento de su matrícula social debe ir a la par de la formación de sus socios en la cultura de los servicios que brinda su Cooperativa para propender a su bienestar. Desde esta perspectiva, la Cooperativa no puede ser solo un proveedor de recursos financieros, sino que deben ser complementados con otros elementos que permitan a la familia desarrollar sus habilidades y capacidades, proyectar sus necesidades futuras. Cómo proyectamos el futuro de los socios, cómo generamos la autoayuda para atender la vejez?

MM: Ya estamos atendiendo esas necesidades en caso de fallecimiento, pero no esa fase intermedia entre la pérdida de capacidad de trabajo y la muerte. Tenemos que pensar cómo abordamos ese periodo de vida de los socios.

MS: Y el balance social, tendría que ir de la mano con la contratación de promotores sociales, cuya labor podría estar inspirada en los casos de éxitos, donde se pueda recrear la acción cooperadora de los trabajadores orientada a los socios. Reconvertir el estilo de trabajo de los trabajadores, para que adopten un modelo de cooperadores, que asesoren al socio en sus proyectos familiares y acompañen su desarrollo. Es factible trabajar este asunto al interno del equipo gerencial?

MM: Sin duda recuperar las historias de éxito de algunos socios, puede ser motivador para que contagiar a otros socios, revisar la calidad de atención desde el equipo gerencial a los socios, tiene que ser parte de la acción cooperativa. Estamos iniciando un proceso de capacitación a los trabajadores, orientados a ese objetivo; sin duda la labor de un trabajador tiene que ir más allá de lo estrictamente financiero, una contribución adicional en la construcción del bienestar de los socios y propenda a construir identidad y compromiso con su Cooperativa. Si la acción cooperativa trasciende en la vida de los socios, sin duda será un modelo que pueda replicarse en otros sectores de la población y todos los que están implicados en el territorio.

MS: Gracias Mario por tus reflexiones y comentarios en torno a la necesidad de implementar los servicios no financieros, veremos pronto la propuesta de implementación y los primeros resultados que resulten del mismo.

- **ENTREVISTA A MELQUIADES SALAZAR, PRESIDENTE DE COOPAGRO CABANA**

MS: Usted es socio de COOPAC Cabanillas Mañazo.

M: Así es.

MS: ¿Como directivo de COOPAGRO y como socio usuario de servicios financieros, que otras necesidades tienen como productores ganaderos?

M: Necesitamos capacitación para nuestros socios en manejo de ganadería lechera. Tenemos 220 socios, pero los que entregan leche son 120, cada socio cuenta con 8-10 cabezas de ganado lechero. Para mejorar la producción requerimos piso forrajero, cobertizos y un mejor equipamiento de nuestra planta de procesamiento.

MS: ¿Que temas de capacitación requieren puntualmente?

M: No contamos con servicios de capacitación en temas de gestión cooperativa para fortalecer nuestra organización. Ha sido valioso el apoyo de COOPAC Cabanillas Mañazo que nos ha brindado servicios de inseminación para mejorar nuestra calidad genética, así como también el apoyo para la compra de segadoras, trilladoras, incluso motos de carga para hacer el acopio de leche.

MS: ¿Otras necesidades de carácter no productivo, cuales son las carencias de las familias?

M: Muchas familias carecemos de agua potable y estamos gestionando a la municipalidad para dicho fin.

MS: ¿Y en el tema de salud?

M: Tenemos solamente servicios de salud de día, no hay atención nocturna para emergencias. Además solo son servicios generales, no hay especialidades.

MS: ¿Si hubieran servicios de campañas de salud, ustedes tendrían interés en participar?

M: De vez en cuando la municipalidad hace esas campañas, nosotros cubrimos el costo de consulta, por ejemplo S/. 10 por oculista y si necesitamos lentes, también

cubrimos dicho costo. Acá la mayoría está afectado de males estomacales y ese servicio médico sería interesante.

MS: Y como usa su tiempo libre la gente de la comunidad?

M: Los domingos de feria, a veces tenemos al mes un campeonato deportivo y uno que otro espectáculo musical.

MS: ¿Y cómo se trabajas esos temas sociales, en forma individual y a través de organizaciones?

M: Acá trabajamos a través de organizaciones, convocamos a los grupos cuando tenemos actividades de capacitación o similares.

MS: ¿Y en formalización de negocio rurales?

M: Los productores no cuentan con RUC, solamente a través de COOPAGRO tenemos esa formalidad. Para el ordeño, manejo de pastos y otros eventos similares estamos gestionando el apoyo de PRADERA que es un Proyecto Regional para esos temas.

MS: ¿Ustedes participan en otras ferias en otros lugares?

M: Todavía no, solo participamos en Cabana y estamos evaluando participar en la feria de Mañazo.

MS: ¿La tecnología en el proceso de lácteos es óptima?

M: Nos falta aún equipamiento.

MS: ¿Qué están haciendo para motivar la participación de todos los socios en la entrega de leche a COOPAGRO?

M: Su motivación es el precio por el litro de leche, ahora pagamos S/. 1.10, pero la gente pide que paguemos S/. 1.30. Con COOPAGRO estamos regulando el precio de la leche en la zona. Sólo en Cabana producimos 5 mil litros diarios de leche, nosotros compramos 1,700 litros y producimos 140 quesos de 1.500 Kgs.

MS: Qué otras necesidades tienen las familias?

M: Faltan tractores, segadoras, empacadoras para asegurar la alimentación del ganado.

MS: ¿Y la dieta alimentaria?

M: Falta cultura alimenticia entre la población. La gente no consume ni leche, ni quinua, falta orientación para aprovechar el uso de recursos locales. Desde la Posta de Salud se hacen esfuerzos de orientación a preparar dietas de alimentación. Los problemas de alcoholismo se han reducido bastante, la práctica de deporte ayuda a ese fin.

MS: ¿Que energía usan para preparar los alimentos?

M: En el campo usamos bosta o leña, otras familias usan el gas subsidiado. La Municipalidad estaba promoviendo la construcción de cocinas mejoradas.

MS: Gracias por tu colaboración Melquiades.

Anexo 4: Encuesta de demanda de servicios no financieros

Buenos días/tardes, soy entrevistador de ..., estamos realizando una entrevista para conocer su apreciación sobre temas relacionados a sus necesidades familiares y empresariales. Los datos que usted nos proporcione serán usados sólo con fines estadísticos. Agradecemos de antemano su colaboración.

¡ MUCHAS GRACIAS !

Solo a personas de 18 a 60 años

*** DATOS DE CONTROL ***

SEXO (301)	EDAD (302)
Masculino	
Femenino	

I. SITUACIÓN ECONÓMICA

1. ¿Calificaría usted la situación económica de muy buena, buena, regular, mala o muy mala?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No resp.
de su familia (01)	1	2	3	5	6	90
de su trabajo (02)	1	2	3	5	6	90

2. ¿Cree usted que en los próximos seis meses mejorará, empeorará o seguirá igual la situación económica?

	Mejorará	Empeorará	Seguirá igual	No resp.
De su familia (03)	1	2	3	90
De su trabajo (04)	1	2	3	90

II. ACTIVIDAD EN LA QUE TRABAJA

1. ¿Usted actualmente trabaja? (11)
- Sí
 - No
2. ¿En cuál de los siguientes sectores trabaja principalmente?
- Comercio Minorista
 - Comercio Mayorista
 - Gobierno Local/Regional
 - Educación
 - Negocio (restaurantes, peluquería, copias e impresiones, etc)
 - Agrícola (siembra y cultivo)
 - Pecuario (crianza de animales)
 - Pesca
 - Minería
 - Artesanía
 - _ . Otro (especificar):

3. ¿Los insumos que utiliza en su actividad productiva principal, dónde los obtiene?
- En el mismo distrito
 - En Juliaca
 - En otra región

III. SERVICIOS NO FINANCIEROS

1. ¿Ha recibido o ha participado usted en los últimos meses algún tipo de taller o charlas de capacitación en su localidad?

- Sí
- No

- 1a. ¿Sobre qué se trataron?

- 2a. ¿Usted considera que estos talleres han sido muy útiles, útiles, poco o nada útiles para mejorar su negocio / trabajo?

- Muy útiles
- Útiles
- Poco útiles
- Nada útiles

2. ¿En qué aspectos o sobre qué temas considera necesario recibir algún tipo de taller o charlas de capacitación en su localidad?

3. ¿Ha recibido en los últimos meses algún tipo de apoyo técnico o asistencia técnica para mejorar su negocio?

- Sí
- No

1a. ¿Qué tipo de apoyo recibió?

2a. ¿Qué tipo de asistencia técnica necesita?

- En proceso productivo
- Comercialización
- Manejo de costos
- Industrialización

4. ¿Tiene acceso a servicios de salud?

- SIS
- Essalud
- Seguro médico privado
- No cuenta con seguro

5. ¿Tiene vehículo motorizado?

- Moto lineal
- Moto carga
- Auto / camioneta
- Camión
- No tiene

6. ¿Tiene un pequeño negocio?

- Si
- No

6a. ¿Qué tipo de apoyo necesita?
