

# Modelo de acompañamiento al socio, en un contexto de crisis

Entidad:

Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIFLORIDA

Diciembre 2016



## MARCO DEL PROYECTO

El presente Estudio de Caso se enmarca dentro del Primer Reporte de Desempeño Social para el Perú, promovido por ADA LUXEMBURGO, <http://www.ada-microfinance.org> y por el Fondo de Desempeño Social de Microfinance Centre – MFC de Polonia, <http://www.mfc.org.pl> y ejecutado por COPEME, <http://www.copeme.org.pe>, que prevé mostrar los resultados de las instituciones de microfinanzas peruanas en lo referido a la Gestión del Desempeño Social.

## CRÉDITOS

El presente documento fue elaborado por Indira Melgar Salazar, Consultora, en colaboración con el equipo de COPEME, conformado por Jack Burga – Gerente General de COPEME y José Llamas Vega, Especialista en Capacitación y Desempeño Social.

## AGRADECIMIENTOS

Frank Jesús Fuentes Valencia – Gerente General de COOPAC CREDIFLORIDA  
Carlos Moisés Grados Urbina – Gerente de Negocios de COOPAC CREDIFLORIDA

## 1. Presentación de CREDIFLORIDA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Florida – CREDIFLORIDA, se creó como brazo financiero de una idea de negocio corporativo de economías de escala bajo los principios cooperativos, la misma que se constituiría como una alternativa de solución competitiva para aprovechar el potencial productivo y enfrentar las condiciones adversas de comercialización que atravesaban los pequeños y micro productores cafetaleros en las zonas de producción establecidas por las grandes empresas transnacionales del sector cafetalero peruano. Bajo este modelo intervinieron los siguientes actores: Cooperativas Agrarias Cafetaleras, el Centro de Educación Técnico Productivo La Florida – CETPRO, una empresa de proceso y comercialización y la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Florida, CREDIFLORIDA.

### Nace CREDIFLORIDA

En el año 2003, con apoyo de SIDI Francia y SOS FAIM – BELGICA, empezó a operar como departamento de la Cooperativa Agraria La Florida con cuatro personas y con dos productos crediticios, el Crédito Agrario y el Crédito Pre – Cosecha, ambos destinados a cultivos de café. Este mismo año, la Asamblea General aprobó la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIFLORIDA con 18 socios fundadores. El ejercicio 2004 cerró con 470,238 PEN y 240 socios.

Las zonas de operación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIFLORIDA, en adelante CREDIFLORIDA está concentrada en la selva central de las regiones de Junín y Pasco – Perú. Brinda servicios de ahorro y crédito personalizado de acuerdo a las necesidades de sus socios, apoyando actividades económicas, que permita elevar la calidad de vida de la familia, vinculados al desarrollo de su comunidad, según versa su misión.

## 2. Modelo de acompañamiento al socio, en un contexto de crisis

CREDIFLORIDA cuenta con una estrategia denominada “Modelo de acompañamiento al socio, en un contexto de crisis”, que busca la proximidad con el socio y tiene por finalidad, la diversificación, el desarrollo de nuevos productos, implementación de mejoras y cambios con miras a cumplir su misión.

Como resultado de su participación en el estudio de SPI4<sup>1</sup> v.2 de CERISE<sup>2</sup> realizado por COPEME<sup>3</sup> en el 2016, se identificó que CREDIFLORIDA aplica esta estrategia como

---

<sup>1</sup> Ver [www.cerise-spi4.org](http://www.cerise-spi4.org) para mayor información

<sup>2</sup> Ver <http://www.cerise-microfinance.org> para mayor información

<sup>3</sup> COPEME es el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Ver <http://www.copeme.org.pe> para mayor información

una práctica ejemplar en concordancia con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social<sup>4</sup> promovidos por el Social Performance Task Force – SPTF<sup>5</sup>, enmarcada en la Dimensión 3, del Estándar 3A y Prácticas Esenciales 3A.1 y 3A.2.

## Contexto de crisis

Aún quedan secuelas del severo daño que entre los años 2012 y 2013, la plaga de la Roya del Cafeto o la Roya amarilla<sup>6</sup> del Café (en adelante la roya) causara a la caficultura peruana, y más aún, quedan las lecciones aprendidas y los retos por superar. La selva central de Junín, para ese entonces, era una de las zonas con el mayor parque cafetalero de Perú, y es allí donde precisamente tiene operaciones CREDIFLORIDA.

Los efectos de la crisis de la roya, pusieron en evidencia la alta concentración de CREDIFLORIDA en créditos orientados a financiar un monocultivo que era el cultivo de café y las cadenas productivas del mismo; situación que la llevó a tomar sendas decisiones buscando diversificar los riesgos identificados.

En ese marco, CREDIFLORIDA realizó un diagnóstico para evaluar el nivel de afectación a causa de la roya, y entre los hallazgos encontró un panorama adverso dado que: La mayor parte de los socios habían perdido entre el sesenta (60%) hasta el cien por ciento (100%); la alta concentración de créditos orientados a financiar cultivos de café eran aproximadamente del 93.2%; la cartera en riesgo era del 30%; el clima de incertidumbre de los actores involucrados sobre lo que pasaría en el futuro inmediato; la localidad de Pichanaki tuvo mayor afectación de la plaga de la roya alcanzando el 58% de la cartera; alta concentración tanto en cultivos como en montos; entre otros.

En esta situación CREDIFLORIDA mantuvo firmeza en sus motivaciones y se orientó al socio agricultor, lo escuchó y acompañó para que juntos superaran el episodio de la plaga de la roya.

## Funcionamiento del Modelo

---

<sup>4</sup> Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social aclaran y estandarizan las prácticas de la gestión del desempeño social (GDS) y reúnen las buenas prácticas implementadas exitosamente en toda la industria en un manual integral. Fueron creados por y para personas en el sector de finanzas inclusivas como un recurso para ayudar a los proveedores de servicios financieros a lograr sus objetivos sociales. Ver <http://sptf.info/images/USSPM-Spanish-Manual-v2.0-9-20-16.pdf>

<sup>5</sup> SPTF es una organización global de miembros que trabaja para promover la gestión del desempeño social - un estilo de gestión que pone a los clientes en el centro de todas las decisiones. Ver <http://www.sptf.info> para mayor información

<sup>6</sup> “Roya amarilla del café” o *Hemileia vastatrix*. Ver: <http://www.senasa.gob.pe/senasa/roya-amarilla-del-cafe-2>

El órgano de dirección y la alta gerencia estudiaron directa y personalmente las alternativas de solución, y varias de éstas fueron abordadas sobre la marcha de la crisis, y otras fueron planteadas en el Plan Estratégico 2014 – 2016. Tuvo el reto de diversificar la cartera y a la vez, recuperar lo que venía perdiendo, lo que la llevó a analizar el tipo de productos que debía financiar, entre otras estrategias. La problemática de los agricultores con dificultades por la roya ameritaba la renovación de sus cultivos, pero esta vez, enfocados en la diversificación. Lo que se avizoraba como futura cartera morosa, se resolvió con la reprogramación de deudas. En esa línea, se identificaron tres tipos de socios: socios afectados por la roya, socios que no fueron afectados por la roya y socios nuevos; concentrándose, prioritariamente en los socios afectados por la roya, sin dejar de atender a aquellos cuya situación era más sencilla de abordar. Para ello, acudió a su Modelo de acompañamiento al socio, compuesto por elementos de soporte.

#### Descripción del Modelo

El Modelo de Acompañamiento al Socio sufrió una evolución progresiva en los últimos años, consolidándose en la época de crisis por la plaga de la roya. Para CREDIFLORIDA es importante tener la perspectiva de Acompañamiento como eje central de su atención al socio; es decir, que el Analista de Créditos no sólo “coloca y recupera créditos”, sino que “acompaña al socio.” Este enfoque propicia un ambiente de orientación y servicio hacia el socio de parte de las diferentes instancias.

El primer contacto inicia con los Servicios de Financiamiento y Ahorro que vienen a ser la puerta de ingreso, este enlace permite que el socio reciba Asistencia Técnica, Capacitaciones y Soporte Social Cooperativo, a su vez, tiene un componente de Seguimiento constante y la oportunidad de ser escuchado con la finalidad de dar a conocer sus necesidades, preferencias y propuestas.

Por otro lado, es importante precisar que tuvo el importante apoyo de organizaciones con objetivos sociales similares y comprometidos con el sector rural, sobretudo en momentos de crisis por la afectación de la plaga de la roya, como Fundación Rabobank y Root Capital, entre otros.

#### a. Servicios de Préstamos y Ahorros

Se cuenta con un mecanismo de otorgamiento del crédito que evalúa la capacidad y la voluntad de pago del socio. Para tal efecto, el Analista de Crédito realiza una inmersión in situ en los cultivos del socio con el propósito de contar con la suficiente información para juzgar si tiene la suficiente capacidad y voluntad de pago. Se apoya en una herramienta de segmentación socio económico de socios compuesto por seis categorías, desde la A+ hasta la C, y cuyo análisis arroja una

Clasificación posibilitando la aprobación de una línea de crédito para el socio que no es desembolsada completamente.

b. Seguimiento

El Analista de Créditos tiene la función de monitorear y dar seguimiento a la cartera de socios asignada. Ello implica la aplicación de rigurosos mecanismos de verificación para asegurar que el socio invierta adecuadamente el financiamiento otorgado, y de otro lado, ejecute el plan de trabajo según el costo de producción del cultivo propuesto por él mismo, sobre su cultivo o negocio.

c. Asistencia Técnica

CREDIFLORIDA acompaña al socio a través de asistencia técnica orientada a la producción de sus cultivos; para ello, se tuvo que dar un cambio sustancial en el perfil de los Analistas de Créditos, pues tienen formación técnica y universitaria en agronomía y carreras afines, lo que les permite comprender con amplitud y solvencia la problemática que afronta el socio agricultor.

d. Soporte Social Cooperativo

Se procura el cumplimiento de su misión, en ese marco, centra sus operaciones en los socios, por lo que promueve de manera permanente capacitaciones y eventos que fortalezcan su rol social; todo cuanto se diseña y emprende en CREDIFLORIDA es dirigido a éste como prioridad. Este aspecto es impulsado por el Consejo de Administración y por el Comité de Educación. Los temas tratados obedecen a una agenda y son abordados en Giras Informativas.

e. Capacitaciones

Se capacita regularmente a los socios con una proyección de relación de largo plazo. Para ello, aprovecha jornadas de reuniones organizadas por el personal y además, a través de las Giras Informativas y de Capacitación a las diferentes zonas de su radio de acción, que son reuniones anuales que tienen una duración de quince días en las que se visita a la totalidad de socios, éstas son lideradas y promovidas por el Consejo de Administración, los Comités y la Alta Gerencia para informar sobre el estado situacional de CREDIFLORIDA, tanto en lo financiero, administrativo y social a los socios. Asimismo, se cuenta con alianzas con otras organizaciones para procesos de capacitación y formación de sus socios.

f. Retroalimentación

La retroalimentación entre CREDIFLORIDA y los socios se da a través de los siguientes mecanismos: Giras Informativas, Reuniones grupales, Estudios de satisfacción de socios realizados regularmente utilizando encuestas y entrevistas.

## Principales efectos del Modelo de acompañamiento al socio, en un contexto de crisis

### 1. Composición de la cartera de créditos

Durante los años 2013 al 2016, se trabajó en el proyecto de diversificación de productos y servicios logrando que la nueva composición de cartera sea el setenta por ciento (70%) dirigido a financiamiento de cultivos de café, y el treinta por ciento (30%) dirigido a otro tipo de cultivos y a créditos para capital propio de zonas urbanas.

### 2. Reestructuración de cartera

La cartera de créditos afectada ascendente a casi 9M PEN aproximadamente, que representa el 30% de la cartera total tuvo que ser reestructurada, la misma que ha diciembre del 2016 representa el 20%, este indicador refleja que el modelo propuesto viene surtiendo efecto.

### 3. Financiamiento para socios afectados

El financiamiento de largo plazo de organizaciones como Fundación Rabobank y RootCapital fue oportuno para implementar programas de apoyo a los socios agricultores afectados por la plaga de la roya.

Así también, CREDIFLORIDA incrementó los fondos para créditos de largo plazo para recuperación de cafetales y utilizó sus recursos propios para implementar un producto denominado Fondo Rescate, dirigido a aquellos socios afectados por la roya que necesitaban renovar sus cultivos de café, tenían menores recursos y cuya inversión era la mano de obra.

### 4. Creación de un Fondo Rotatorio

Se creó un producto denominado Fondo Rotatorio con recursos propios de los socios de la cooperativa provenientes de los aportes que están dentro del Capital Social, con la finalidad de otorgar créditos de 1-5 Años, para resguardo, protección y seguridad para las familias que perdieron su cosecha por problemas climatológicos, plagas y enfermedades fungosas siendo el principal problema el ataque de la roya amarilla (hemileia vastatrix) en forma agresiva u otras, cuyo fondo es alrededor de 3.0 M PEN, el mismo que tuvo como finalidad mejorar las condiciones de los socios, entre esas, reducir la TEA de 22% a 15% y darles mayor

plazo para realizar nuevas inversiones en sus fundos con cultivos diversificados de corto plazo.

#### 5. Sensibilización para la Diversificación

La proximidad con los socios afectados por la roya fue clave para la implementación del Proyecto de Renovación de Cultivos con énfasis en la diversificación. Se tuvo que trabajar contra el paradigma y aspectos culturales y de idiosincrasia del socio, dado que éste era especialista en el cultivo del café, y proponerle que no vuelva a trabajar con café, significaba una medida muy radical, por lo que se siguió un proceso de capacitación, sensibilización y trabajo personalizado para que los socios puedan asimilar este cambio de forma progresiva.

La plaga de la roya no afectó a todas las variedades de café, sino a aquellas que eran más vulnerables tales como Caturra, Pache; Bourbon y Tipyca. Y a fin de que los socios continuaran con el cultivo de café, contaron con el apoyo de varias organizaciones que certificaron parcelas semilleros, entre éstas el INIA, la misma que promovió y proveyó el uso de semillas como Catimor, Colombia, Catuai, Castillo; Limaní y otras que permitieron que los agricultores tuvieran más confianza en esas variedades.

#### 6. Estudio de cultivos de las zonas de operación

Con la finalidad de apoyar a los socios en la diversificación de sus cultivos, se hizo un estudio detallado de cultivos de la zona, se visitó cada localidad obteniendo información del estado situacional del producto, su potencial y viabilidad.

#### 7. Capacitaciones para la Diversificación

Se estimuló al socio a través de capacitaciones para que diversificara sus cultivos, pues la producción de café se da a partir del tercer año, existiendo un periodo de tiempo sin ingresos por este cultivo. En esa etapa generalmente el socio se abastece de pequeños cultivos que produce en menor proporción y de trabajos de jornalero que realiza en otros fundos de la localidad.

#### 8. Diversificación de productos y servicios

CREDIFLORIDA capitalizó su aprendizaje y planteó algunos productos y servicios principales que hasta la fecha presentan resultados favorables. Partiendo de la alta concentración en dos aspectos: (1) el monocultivo del café, y (2) el sector agrícola, se diseñaron los siguientes productos y servicios:

- Grupos Solidarios orientados a mujeres y a una población nueva con negocios pequeños y pequeños agricultores o productores.
- Créditos diarios con enfoque de cadena de valor (microcadenas), orientados a los compradores de la producción del agricultor en centro de abastos y mercados locales.
- Cadenas de Valor, para ello cuentan con el apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortalecer y el BID para la implementación de cadenas de valor, específicamente en cultivos de cacao, plátanos y café.
- Préstamos para otros cultivos: Se viene financiando individualmente cultivos agrícolas tales como plátano, granadilla, frejol, cocona, yuca, kión, cacao, rocoto, ají, caigua, maíz, achiote, zapallo, papaya, piña, entre otros.
- Préstamos para zonas remotas: Se viene incursionando en nuevas zonas generando inclusión financiera, lugares donde no existen organizaciones de microfinanzas. CREDIFLORIDA atiende dentro de estas zonas a comunidades nativas.

#### 9. Identificación de malas prácticas

La situación de crisis de la Roya permitió que se identificaran malas prácticas, lo cual permitió realizar ajustes que se sumarían a los cambios en los procesos.

#### 10. Mejora de procesos

- Se actualizaron las políticas y procedimientos de créditos y se generaron filtros que coadyuvaran a reducir riesgos operativos. Se hicieron ajustes en los niveles de aprobación de créditos y la composición del Comité de Créditos
- Vienen implementando un proyecto de un nuevo sistema de información (software) que permita tener información más integrada.
- Tienen previsto apoyarse en la tecnología para mejorar la calidad de atención, reducir costos y mejorar procesos.
- En cuanto a conectividad, cuentan con fibra óptica, lo que ayuda significativamente.
- Se diseñaron herramientas para conocer de manera detallada los costos de producción según el tipo de cultivo y el flujo de caja del socio., aspecto que permanentemente se revisa.
- Se revisaron los parámetros de evaluación del socio.

#### 11. Transparencia de la información

El perfil institucional siempre promovió la transparencia y el sinceramiento de su situación y resultados en plena crisis.

#### 12. Negociación con financiadores



Fue importante el que varias organizaciones se sumaran a la problemática y en varios casos flexibilizaran las condiciones de los acuerdos pactados. A lo que CREDIFLORIDA respondió de manera consecuente y responsable.

### 13. Expansión a nuevas zonas

En el marco de su Plan Estratégico, CREDIFLORIDA se expandió a nuevas localidades dentro de los departamentos de Junín y Pasco; lo que ha propiciado la evaluación del potencial de estas localidades, teniendo previsto abrir dos nuevas oficinas, la primera en Puerto Bermúdez o Ciudad Constitución, y la segunda en Cerro de Pasco, ciudades pertenecientes al departamento de Pasco; pues se ha identificado que estas zonas son el canal de tránsito de los agricultores cuyos cultivos se concentran en la producción de papaya, maíz, cacao, entre otros, que podrían servir de soporte para situaciones inesperadas; de modo que se espera dinamizar el producto de Ahorros, necesario para su financiamiento y promoción de la autonomía económica en la población a la que se dirige.

### 14. Cumplimiento de la misión

Los efectos de la plaga de la roya permitieron reflexionar sobre su rol y su misión. En ese sentido, reafirmó su genuino interés por el poblador rural, sus necesidades y la vulnerabilidad a la que está expuesto.

Se proveyó de recursos a los socios a pesar de mantener una deuda pendiente afectada por la plaga de la roya, y capacitó al socio y su familia en la búsqueda de planes de contingencia a través de la diversificación de cultivos, esperando que ello tenga trascendencia en las familias y la comunidad a la que representan.

### 15. Compromiso del socio

Se socializa de manera permanente el enfoque de apoyo y acompañamiento al socio, a la vez, espera el mismo nivel de compromiso del socio reflejado en su cumplimiento. Con el propósito de establecer un compromiso formal, estructuró un formato de compromiso expresado en una Declaración Jurada en la que se plasman las condiciones del fundo o hectárea de su propiedad, se hacen estimados y proyecciones, y en función de ello, se compromete a seguir un plan de actividades, las mismas que son financiadas por CREDIFLORIDA según el cumplimiento progresivo de éstas.

### 16. Implementación de la Unidad de seguimiento y control metodológico

Esta área tiene como propósito asegurar la calidad y cumplimiento de los procedimientos, así como la atención de quejas y reclamos de los socios; teniendo

la responsabilidad de abordar estudios a través de encuestas de satisfacción de socios.

#### 17. Implementación de la unidad de Gestión Integral de Riesgos

La afectación de la plaga de roya marcó un antes y un después; permitiendo conocer los riesgos a los que estaba expuesta, para estar más preparada para futuros eventos y fortalecer aquellos aspectos que venían funcionando bien. Se logró implementar una unidad de Gestión Integral de Riesgos suficientemente dotada para su tamaño y alcance, como parte de la normatividad institucional.

Gracias a esta implementación hoy en día CREDIFLORIDA puede medir y administrar adecuadamente los riesgos de CREDITO, LIQUIDEZ, ESTRATEGICO, OPERATIVOS, MERCADO y de desempeño institucional que incluyen algunos de tipo social, lo que genera que se realicen planes de contingencia para mitigar los distintos tipos de riesgos.

#### 18. Implementación de un sistema de prevención de riesgos de Lavado de activos y financiamiento del terrorismo

CREDIFLORIDA, implementó un sistema para la prevención y gestión del riesgo de Lavado de activos y financiamiento del terrorismo, con arreglo estricto a las disposiciones legales en materia de prevención y gestión de los riesgos de éste a efectos de reducir la exposición al riesgo de ser utilizados en actividades del mismo. Esto permite que CREDIFLORIDA como sujeto obligado, esté administrado adecuadamente en prevención de lavado de activos y que sus socios y la entidad no sean utilizados para estos fines.

#### 19. Hallazgos del estudio de Impacto realizado por Root Capital

En julio del 2015, Root Capital realizó un Estudio de Impacto a fin de conocer el nivel de impacto y utilidad de los esfuerzos desplegados durante los años 2013 y 2014, de modo que se puedan identificar oportunidades de mejora. La metodología de investigación se centró en entrevistas estructuradas, semiestructuradas y grupos focales, resultando en hallazgos alentadores a la luz de lo suscitado. Éstos demostraron que, no obstante que, el café es el principal cultivo de los socios, éstos siembran en variedades de café resistentes a la roya, concentrándose más en catimor, catuaí, Costa Rica y Gran Colombia, lo que ha generado incrementos en su producción, específicamente por el uso de abonos y fertilizantes, la asistencia técnica y el crédito de CREDIFLORIDA. Así también, la aplicación de buenas prácticas agrícolas es alta y ha mejorado, la mayoría de socios encuestados son productores orgánicos en un orden del 61%, con un 33% de convencionales y un 6% en proceso de transición. Este estudio permitió

conocer que Agrobanco tiene mayor presencia, después de CREDIFLORIDA, ambos financian la mayoría de las renovaciones, en un orden de 48% y 22%, haciendo ambos 70%, la diferencia es asumida con fondos propios de los agricultores.

### 3. Lecciones aprendidas

- El rol propulsor del nivel directivo, gerencial y/u operativo para acompañar al socio en momentos difíciles, tarde o temprano va a redundar favorablemente en la organización.
- El socio es la fuente de información por excelencia para el diseño y mejora de productos y servicios.
- El acompañamiento al socio genera lazos de proximidad y una relación de largo plazo.
- La gestión de nuevos proyectos y el involucramiento activo a cargo de la alta dirección, propicia beneficios y desarrollo para la organización.
- La diversificación como eje central en las prácticas organizacionales, es una forma de mitigar los riesgos.
- Contar con una misión viva en la organización es tan importante que puede generar la capacidad de tolerar cualquier situación adversa.
- La implementación de la gestión integral de riesgos como elemento clave para mapear los riesgos y mitigarlos.
- El involucramiento sincronizado del equipo coadyuva al éxito en procesos de crisis.
- El apoyo y soporte de organizaciones con fines similares es crucial en situaciones de crisis.
- Existen factores exógenos que, aunque no se pueden controlar, se pueden administrar mejor.
- El poblador rural sigue siendo un sujeto altamente vulnerable ante diversos escenarios.

### 4. Desafíos por alcanzar

- Mejoramiento permanente de procesos de la organización.
- El uso de la tecnología para optimizar recursos y dar una mejor calidad de atención al socio.
- Instaurar buenas prácticas de mitigación de riesgos.
- Instaurar una cultura de gestión de riesgos.
- Ampliar la cobertura de CREDIFLORIDA.