



Nonprofit  
Enterprise and  
Self-sustainability  
Team (NESsT)

Serie de  
Estudios de  
Caso NESsT

Perú  
Octubre  
2007

23

Español

COPEME:

# Adaptación de Estrategias de Autofinanciamiento a la Nuevas Condiciones del Mercado

Este estudio de caso fue preparado por NESsT con la asistencia de José Luis Rosales, bachiller en Ciencias Sociales con Mención en Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien se desempeña como docente universitario e investigador.

*Copyright 2007 © NESsT. Todos los derechos reservados.*

*Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna, sin el consentimiento escrito de NESsT.*

Este estudio fue elaborado con la  
colaboración de COPEME.



[www.copeme.org.pe](http://www.copeme.org.pe)

La publicación de este estudio de caso  
fue posible gracias al apoyo de las  
siguientes fundaciones e instituciones:



**Banco Interamericano del Desarrollo**  
**Fondo Multilateral de Inversiones**

Foundation Open Society Institute (Zug)



**The Rohatyn Group**

**Tinker Foundation**



- 1 NESST usa el término "actividad de autofinanciamiento" para referirse a las estrategias empleadas por una OSC para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESST usa el término "actividad empresarial social" cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar su sustentabilidad financiera y fortalecer su misión institucional de manera significativa.

## Resumen Ejecutivo

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) es una asociación civil sin fines de lucro, constituida e inscrita en los Registros Públicos de Lima en julio de 1990. Puntualmente, es una red de organizaciones privadas que buscan el desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE). Así, su finalidad es "promover y ejecutar programas, proyectos y actividades orientadas a desarrollar el sector de la micro y pequeña empresa a nivel municipal, regional y nacional, a través de sus asociadas" (COPEME 2007).

Desde sus comienzos, y en gran parte debido a su enfoque empresarial, COPEME ha desarrollado actividades de autofinanciamiento<sup>1</sup>. Por encargo de la Unión Europea, la organización ejecutó en sus inicios un programa para financiar a las MYPE, conocido como FONDEMI. Más adelante, en 1998, incorporó un programa de fortalecimiento de Instituciones de Microfinanciamiento orientado a ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica, como parte de un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Adicionalmente, la organización ha promovido la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito (FORTALECER), con la finalidad de proveer fondos para préstamos a sus asociadas. Por último, en la búsqueda de nuevos productos, COPEME ha empezado a implementar un programa de certificación para la micro y pequeña empresa (CERTIPYME).

La organización canaliza recursos provenientes de sus programas y actividades, así como del desarrollo de nuevos productos orientados a satisfacer las demandas de sus clientes, ya sea que estén o no asociadas al Consorcio. En la actualidad, uno de los mayores retos que enfrenta COPEME es el de generar sus propios recursos para cubrir sus costos operativos y no depender de recursos de la cooperación internacional. Este reto se torna aún más urgente dado que su principal programa de subsidios recientemente llegó a su fin.

## Sección A: El Contexto

En el Perú, las micro y pequeñas empresas representan una fuerza económica importante. Según el Plan Nacional de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa 2005–2009, hacia el 2004, había en el país 2.518.617 MYPE, de las cuales el 75% pertenecían al sector informal. Según el Ministerio de Trabajo y Fomento del Empleo (2006), en la actualidad las MYPE emplean al 80% de la población económicamente activa (PEA) y representan el 40% del producto bruto interno (PBI) peruano.

La historia de las MYPE se remonta al primer auge de la migración hacia Lima, en la década de los 50. No obstante, el tema empieza a cobrar importancia a mediados de los años 80, década en que adquiere fuerza un discurso que ve en estas empresas (en su mayoría informales) un enorme potencial económico (Carbonetto 1983, De Soto, 1986). En esta misma época, profesionales de la



sociedad civil, la cooperación internacional y el Estado peruano expresaban interés por cambiar la dinámica de trabajo del sector emergente en el Perú (Dammert 2007)<sup>2</sup>, mediante la promoción y fortalecimiento de la economía informal. Hacia 1990 un grupo de profesionales provenientes del sector no gubernamental fundan COPEME, institución que buscaba reconocer al sector informal.

La época en que se funda esta organización fue de particular importancia para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)<sup>3</sup> en el Perú. Para Dammert (2007)<sup>4</sup>, la década de 1990 marca un hito en la historia de la sociedad civil en el país, ya que generó un cambio en la forma de financiar a las OSC y por ende en sus operaciones y programas. Aunque las OSC percibieron que las agencias de cooperación internacional se estaban retirando de Perú y de Latinoamérica, no hubo una reducción en los fondos destinados a Perú durante este periodo. Más bien, hubo un cambio en la relación entre las agencias de cooperación y las OSC en el sentido que las agencias dejaron de financiar el fortalecimiento institucional y los gastos operativos y le dieron mayor énfasis al financiamiento de proyectos concretos con resultados efectivos. El contexto en el que se funda COPEME y el espíritu que la orienta explican que esta organización haya optado, desde sus inicios, por el autofinanciamiento y el cobro parcial por todos sus servicios.

## Sección B: Información Sobre la Organización

### B.1. Misión y programas

La decisión de formar COPEME fue tomada por un grupo de representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG) que venían trabajando el tema y, en el contexto actual de globalización, estaban preocupados por el desarrollo y organización de la pequeña y micro empresa desde el punto de vista de su competitividad. En la actualidad, la misión de COPEME es “constituirse como un organismo representativo, coordinador de los programas de apoyo que los organismos privados ejecutan en apoyo de las MYPES y con capacidad de influir en las políticas públicas de este sector” (COPEME 2007).

Desde sus inicios, COPEME utilizó un sistema de trabajo basado en la constitución de una red o consorcio de organizaciones. Los socios reciben servicios y capacitaciones parcialmente subsidiadas mediante el pago de un monto anual por concepto de membresía, un sistema que ya se había desarrollado de manera exitosa en Brasil. En la actualidad, COPEME es una organización-red que agrupa a unas 60 organizaciones sin fines de lucro de las ciudades más importantes del Perú y cuyo fin es impulsar el desarrollo de las MYPE.

La organización asume este objetivo desde un enfoque educativo de desarrollo de capacidades. Así, una de sus actividades centrales es ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica y de desarrollo empresarial para instituciones de

2 Juan Luis Dammert es sociólogo y se desempeña como profesor en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Presentó el documento titulado “Actividades de autofinanciamiento de las organizaciones del sector civil en el Perú.” en el Simposio de Actividades Empresariales Sociales en América Latina, celebrado en junio del 2006 en Santiago de Chile. El estudio fue actualizado y publicado por NESST en el 2007.

3 NESST usa el término “organización de la sociedad civil” (OSC) para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado.

4 En el Perú no existe información actualizada disponible sobre el número real de OSC. Para Luis Castillo, abogado de la Asociación Nacional de Centros de Promoción Social y Desarrollo, hoy en día existen en el Perú aproximadamente 19.000 asociaciones civiles sin fines de lucro (ACSFL), de las cuales aproximadamente 2.000 declaran recibir fondos de la cooperación internacional y, por lo tanto, son consideradas OSC (Dammert 2007).



5 Esta es una metodología de la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ).

6 Esta es una metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

microfinanciamiento. En sus 17 años de existencia, ha acumulado una amplia experiencia en este campo, por lo que es reconocida por sus beneficiarios, clientes y por la cooperación internacional como una organización líder en la promoción de las MYPE.

A mediados de la década del 90, COPEME inició el programa Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI) con el propósito de facilitar recursos a las ONG para desarrollar programas de crédito orientados a las MYPE. Este programa se creó por encargo de la Unión Europea y estaba bajo la administración del entonces Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI). Esta experiencia inicial enfrentó una serie de dificultades para poner en marcha dicho programa y garantizar su sustentabilidad en el tiempo, entre las que cabe destacar la escasa experiencia crediticia de muchas ONG que vieron en el FONDEMI una oportunidad para diversificar su trabajo de apoyo de las MYPE y, de otro lado, su alta dependencia de la cooperación internacional y poca experiencia en cuanto al reembolso de préstamos, lo que fue generando una alta morosidad de los beneficiarios. Asimismo, muchas de estas ONG –particularmente las más pequeñas– se percataron de que el manejo de estos proyectos no era rentable. Estas circunstancias, sumadas a la creciente exigencia de buscar la rentabilidad del programa, llevaron al MITINCI y COPEME a dar por terminada su relación. Como resultado de esta experiencia se identificó la necesidad de fortalecer las capacidades financieras tanto de COPEME como de sus socios.

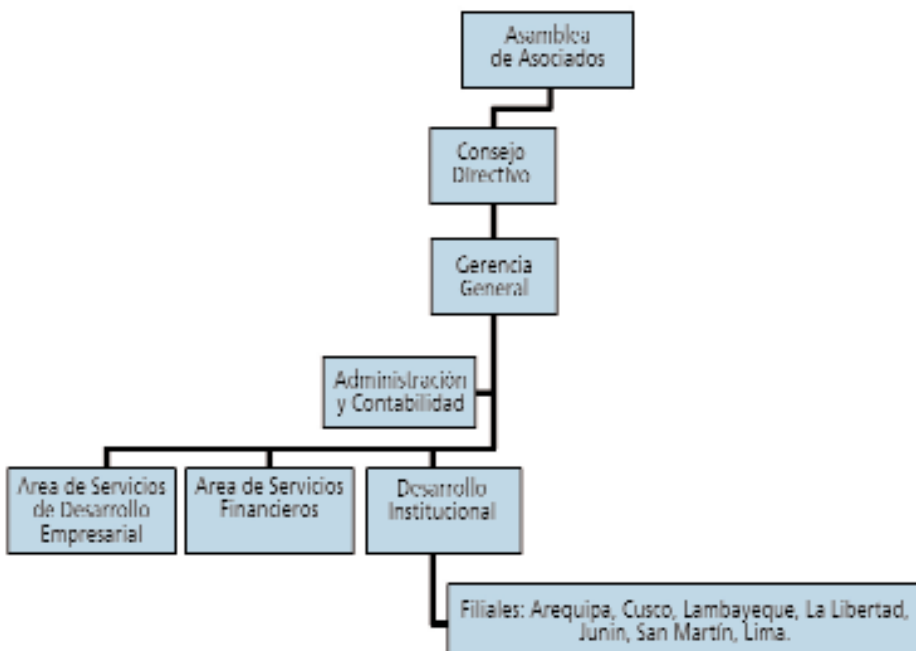
A partir de esto, muchas ONG asociadas a COPEME reajustaron sus programas de crédito, aunque ya sin financiamiento ni encargos específicos hasta 1998, año en que la USAID solicitó que COPEME asumiera un programa financiero entonces a cargo de ADEX (Proyecto MSP). Ello dio inicio al Programa “Iniciativa Microfinanciamiento”, la cual cuenta con los siguientes componentes: (1) asistencia técnica, 2) capacitación, eventos y pasantías, 3) IQT (Information Quality Training) y 4) servicios extensivos (Reporte Microfinanciamiento, Infocorp, y otros).

El otro programa importante de COPEME es el de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Este programa se orientó en un principio a difundir, entre asociadas y no asociadas, novedades metodológicas de capacitación en gestión empresarial, entre las que cabe mencionar cursos como: “Competencia como base de la economía a través de la formación de emprendedores” (CEFE)<sup>5</sup>, “Inicie su negocio” (ISUN), “Mejore su negocio” (MESUN), “Elementos de gestión empresarial” (EGE), “Mejore su ambiente de trabajo y competitividad” (MATYC), “Juego empresarial<sup>6</sup>”, etc., con la finalidad de fortalecer y mejorar la oferta de servicios a las asociadas. Asimismo, desarrolló un sistema de certificación concebido para ser aplicado específicamente en las MYPE (CERTIPYME). Recientemente, la organización implementó el proyecto “Sistema de Articulación Comercial para la Mejora de la Productividad de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú” (FIAC), con el propósito de solucionar cuellos de botella en el mercado.



Para el cumplimiento de sus objetivos, COPEME trabaja en alianza con organizaciones de la cooperación internacional e instituciones del gobierno. La mejor expresión de esta orientación de trabajo fue su participación en la Mesa de Coordinación MYPE PERU, una instancia interinstitucional que agrupa a organismos de la cooperación internacional, del Estado, gremios, MYPES y COPEME.

El siguiente organigrama ilustra la estructura organizacional de COPEME:



En la actualidad, COPEME trabaja con un equipo de 19 personas a tiempo completo, además de cuatro profesionales designados y pagados por la cooperación internacional.

Los clientes de COPEME son fundamentalmente OSC, asociadas y no asociadas, que promueven el desarrollo de la micro y pequeña empresa. También están las cajas municipales de ahorro y crédito, las cajas rurales de ahorro y crédito, entidades financieras para el desarrollo de la pequeña y micro empresa, cooperativas de ahorro y crédito, agencias de cooperación y programas del gobierno.

COPEME aspira a incidir en las políticas públicas a favor de las MYPES y del sector de las microfinanzas. Con ese fin, busca elaborar propuestas e iniciativas



legales y normativas para promover y crear nuevas y mejores regulaciones aplicables a las MYPE y a las entidades de microfinanciamiento.

## B.2. Información financiera

El presupuesto de COPEME en 2006 fue de más de 7.700.000 soles (cerca de US\$2.470.000) y de ese monto poco más del 50% fue financiado por organismos de cooperación internacional. En el siguiente cuadro se muestra la estructura de ingresos de COPEME:

| <b>COPEME - Fuentes de ingresos (2004 - 2006)</b>  |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|
|  | 2006           | 2005           | 2004           |
|  | %              | %              | %              |
| Fuentes internacionales/extranjeras                | 55,93%         | 61,14%         | 68,83%         |
| Cuotas de los miembros                             | 1,12%          | 1,24%          | 1,69%          |
| Tarifas por servicios (privados y gubernamentales) | 39,01%         | 27,70%         | 25,00%         |
| Dividendos de inversiones                          | 3,94%          | 9,92%          | 4,47%          |
| <b>Total</b>                                       | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

La organización considera que no tiene ningún problema financiero grave, pues cuenta con recursos para financiar sus programas y proyectos principales. En algunas áreas, sus actividades se autofinancian parcialmente en un rango que oscila entre el 30% y el 60%, aunque la meta de la organización es llegar al 100%. No obstante este objetivo, la principal fuente de financiamiento hasta el momento –la subvención de los servicios que brinda el proyecto con USAID– se acabó en 2006. Por este motivo, la organización necesita conseguir nuevas fuentes de financiamiento para los proyectos y servicios que ya tiene planificados. En términos de gastos, cabe resaltar que cerca del 80% de los ingresos se destinan a los programas y actividades y cerca de 13% se utilizan para cubrir los gastos administrativos.

| <b>COPEME - Distribución del gasto (2004 - 2006)</b> |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|
|  | 2006           | 2005           | 2004           |
|  | %              | %              | %              |
| Programas/actividades                                | 79,07%         | 82,26%         | 76,83%         |
| Gastos administrativos/de oficina                    | 12,89%         | 15,21%         | 16,41%         |
| Otros  | 8,05%          | 2,53%          | 6,77%          |
| <b>Total</b>   | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |



## Sección C: Autofinanciamiento

Como ya se mencionó, y en vista de su propia misión de apoyar a las MYPE en su desarrollo empresarial, COPEME promueve el pago por los servicios brindados, aunque con ello no cubra el 100% de sus gastos.

### C.1. Actividades de autofinanciamiento

COPEME utiliza en la actualidad cuatro formas de autofinanciamiento:

1. Los servicios de consultoría, entre los cuales destacan los de capacitación y asistencia técnica. En el área de microfinanzas, los ingresos por concepto de consultorías varían entre US\$15.000 y US\$30.000. Entre los principales clientes se encuentran las ONG crediticias, cajas municipales de ahorro y crédito y Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa (EDPYMES). Los servicios de capacitación y consultoría son autofinanciados, según se muestra en el siguiente cuadro. Las capacitaciones en microfinanciamiento, que se encuentran dirigidas a clientes con mejor capacidad de pago como las cajas de ahorro y crédito, suelen cubrir sus costos, mientras que la asistencia técnica y capacitaciones en desarrollo empresarial dirigidas a ONG con menor capacidad de pago suelen ser subsidiadas:

| COPEME - Porcentaje de autofinanciamiento operativo de los servicios |        |
|--|--------|
| Capacitaciones en microfinanzas                                      | 100%   |
| Asistencia técnica   | 15-50% |
| Capacitaciones en gestión empresarial                                | 60%    |

2. La cooperativa de ahorro y crédito FORTALECER. Tanto COPEME como sus miembros son socios de esta cooperativa, que está regulada por la Federación de Cooperativas del Perú. La Federación otorga créditos a las OSC socias para que estas presten a usuarios finales, tales como agricultores rurales. La cooperativa funciona con dos programas de préstamo con un valor de US\$1.500.000 cada uno, convenidos entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y COPEME y entre la cooperativa y la Fundación Ford. Las tasas de interés de estos préstamos son muy bajas (2% y 3% anual), tienen años de gracia y un plazo total de 10 años. La cooperativa no presta directamente pero facilita los préstamos, enviando informes a las organizaciones de cooperación que avalan a los aspirantes al crédito. COPEME cobra una comisión por este servicio, siendo ésta de 0,5% en el caso del préstamo del BID. Asimismo, un porcentaje de estos préstamos (20% aproximadamente) está destinado al financiamiento de asistencia técnica (capacitaciones y servicios).

3. El pago de cuotas de los socios. El aporte de cada asociado es de US\$600 anuales. El 2006 significó un ingreso estimado de US\$28.000, con un porcentaje de casi 20% de morosidad.



Otras actividades como la certificación de PYMES (CERTIPYME). En el marco del programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), COPEME creó, en alianza con dos empresas reconocidas (Quality Consulting S.A. y CERPER S.A.), un sistema de certificación de calidad para micro y pequeñas empresas. El Consorcio cobra una comisión por cada empresa certificada.

## **C.2. Puesta en marcha y evolución del esquema de autofinanciamiento**

Desde sus inicios en 1990, COPEME impulsa el autofinanciamiento de las actividades que realiza. Esto responde a la decisión de que sea una institución autosustentable desde el punto de vista financiero. Por otro lado, COPEME tiene la convicción de que para generar competencias nada debe ofrecerse en forma gratuita, por lo que busca que las organizaciones que conforman el consorcio sean autosustentables y ha elegido el autofinanciamiento como eje de su trabajo. Los usuarios pagan por casi todos los servicios que reciben, aunque algunos de ellos son subvencionados. La organización cuenta con un plan estratégico (de corto y de largo plazo) y con un plan de negocios orientado a sus actividades de autofinanciamiento ya que, entre otras razones, la organización considera de vital importancia cumplir lo que predica.

## **Sección D: Gestión y Administración de las Actividades de Autofinanciamiento**

El mismo personal que trabaja en el desarrollo de los proyectos financiados por la cooperación internacional se encarga de la gestión de los servicios de consultoría, ya que todas las actividades que realizan las OSC son en parte



Los socios de COPEME reciben servicios y capacitaciones parcialmente subsidiadas mediante el pago de una cuota de membresía.

autofinanciadas. Los servicios de consultoría son realizados, en su mayor parte, por el personal de COPEME. En el caso de la asistencia técnica, estas consultorías son desarrolladas por personal contratado, ya que son muy especializadas y el personal no cuenta siempre con el conocimiento y las destrezas que demanda el contrato.

Cada área o programa determina la tarifa que se cobrará por los servicios brindados. Primero se establece un precio general al 100% del costo y luego se establece el nivel de subvención caso por caso; dichas subvenciones son más fuertes en el caso del Área de Desarrollo Empresarial. Los asociados de COPEME se benefician de un porcentaje mayor de descuento (15-20%). Asimismo, en las regiones el subsidio es alto, aunque siempre se paga un costo de forma que, salvo contadas excepciones, en general los servicios se brindan con algún nivel de ayuda económica.



En el caso de la cooperativa de ahorro y crédito FORTALECER, ésta es una entidad jurídica independiente de COPEME y, aunque COPEME es uno de sus socios, el personal de la cooperativa es completamente diferente al de la organización. Por último, COPEME es la organización que participa con más fuerza en la cooperativa, ya que, además de socia, es la que evalúa en primera instancia a las organizaciones que solicitan los créditos.

El destino de los recursos de la organización se decide internamente, en las Asambleas de Socios y en el Consejo Directivo, mediante procesos democráticos y políticas de transparencia previamente definidas. El destino de los ingresos ha sido siempre el desarrollo de la misión social mediante la reinversión en actividades que permitan incrementar el porcentaje de autofinanciamiento.

Respecto de la competencia, para COPEME no hay muchas organizaciones que brinden los mismos servicios y/o productos. No obstante, muchas veces el Estado también ofrece servicios y asesorías a las MYPE a un costo nulo, con lo que COPEME no puede competir.

Los servicios y productos que ofrece COPEME se promueven mediante publicaciones que demuestran los conocimientos y experiencia adquirida por la organización, así como su página web. También se promueven a través de la red de organizaciones asociadas y las agencias de cooperación internacional, las cuales invitan a las organizaciones con las que trabajan a los cursos y talleres. Dichas organizaciones también dan referencias.

## Sección E: Aspectos Legales del Autofinanciamiento

COPEME se constituyó e inscribió en los Registros Públicos de Lima como asociación sin fines de lucro. Como tal, ante la administración tributaria se encuentra exenta del pago del Impuesto a la Renta por los ingresos que perciba o genere por los servicios que ofrece, siempre que los reinvierta en la propia organización y exclusivamente en cuestiones relacionadas con el cumplimiento de su misión social.

COPEME se acoge a este marco normativo. Destina los ingresos provenientes de las consultorías y capacitaciones a las actividades que desarrolla como parte de su misión. Asimismo, participa como socia de la cooperativa FORTALECER, junto con otras ONG dedicadas al desarrollo de las PYME, que a la vez forman parte de COPEME.

Por último, si bien en la organización no se considera que la legislación aplicable a las OSC impida o limite en forma significativa el desarrollo de sus actividades, sí se considera que tal legislación debe mejorarse, en particular en lo que se refiere al sistema crediticio y los aspectos tributarios y de regulación municipal para las MYPE.



## Sección F: Desafíos del Autofinanciamiento

El desafío principal que COPEME enfrenta es la reestructuración de sus actividades y la obtención de fuentes frescas de financiamiento luego de la experiencia que significó la implementación del Programa FONDEMI, la cual le deparó a COPEME y a muchas de sus asociadas amplia experiencia y aprendizajes en el manejo de microcréditos.

La oportunidad brindada por USAID para el despegue de la organización y el reconocimiento de su trabajo en el medio a través de la “Iniciativa Microfinanzas” ha constituido otro desafío importante. Con esta iniciativa la organización empezó a privilegiar el desarrollo de capacidades de gestión financiera en ella y en sus asociados, como una respuesta a los problemas que surgieron en el proyecto con FONDEMI. Esto en el marco del proceso de implementación del sistema de las EDPYMES promovido desde el Estado y del fortalecimiento de las cajas municipales por parte de la cooperación internacional. La apertura de esta ventana de oportunidad, entonces, supuso para la organización el desafío de empezar a ofrecer a clientes y beneficiarios, nuevos productos que revirtieron luego en su fortalecimiento institucional. A partir de este hito se logró generar confianza en otras entidades cooperantes y en los beneficiarios y clientes.

No obstante, la mayor parte de los subsidios para asistencia técnica y capacitaciones de COPEME se cubren al menos parcialmente con fondos provenientes de la cooperación internacional, motivo por el cual el fin del proyecto con USAID representa un problema para la organización. En este sentido, uno de los desafíos de COPEME es cubrir sus costos operativos y para ello, está trabajando en la creación de nuevos productos, principalmente para el sector privado, desde luego sin dejar de lado el desarrollo de la misión social, ya que se considera que el mercado de las ONG tiene “un techo muy bajo” y siempre necesitará del financiamiento para cubrir una proporción de los costos.

## Sección G: Efectos de las Actividades de Autofinanciamiento

### G.1. Desempeño de las actividades de autofinanciamiento

COPEME ha brindado un total de 43 asesorías técnicas desde el año 1998 tanto a organizaciones individuales como a programas, en favor de instituciones como cajas municipales, cajas rurales, cooperativas y ONG urbanas y rurales. Durante este período, el monto total movilizado por esta actividad asciende a US\$1.630.000. Las capacitaciones han estado dirigidas a un total de 151 instituciones en diversas regiones, con un total de 3,365 personas matriculadas y 68,688 horas–persona de capacitación.

La Cooperativa se creó en 1998 con ocho ONG asociadas, que efectuaron un aporte de US\$3.000 cada una. Hoy en día existen 34 ONG asociadas. Los recursos para operaciones de crédito provienen de los aportes y depósitos de las instituciones asociadas, cartas fianza y, en los últimos años, aportes de una línea



de la Fundación Ford y del BID. Estos fondos se destinan ante todo a otorgar créditos rurales vía los socios. La Cooperativa ya cubre todos sus costos operativos y las perspectivas de crecimiento son positivas.

### G.2. Efectos sobre la misión

La misión se desarrolla tanto mediante el autofinanciamiento como mediante los programas de la cooperación internacional. La organización considera que en cada una de las consultorías y capacitaciones que ha realizado ha transmitido en forma satisfactoria el mensaje de autosostenibilidad, que es clave para su misión institucional. Esto ha sido posible mediante el cobro de los servicios que brinda, pues ello contribuye a la construcción de una cultura de pago entre los clientes y beneficiarios por los servicios y productos que reciben.

La cooperativa de ahorro y crédito contribuye directamente con la misión de la organización, pues es una experiencia que supone el desarrollo de capacidades colectivas de gestión y financiamiento que pueden ser puestas en práctica a futuro por la organización y sus socios, tanto con otros fondos de la cooperación como con fondos constituidos por aportes propios. Cabe resaltar que la cooperativa es monitoreada de manera regular por organismos de financiamiento internacional, mediante la evaluación y aprobación de los informes elaborados por COPEME.

### G.3. Efectos sobre la sustentabilidad

Los servicios de consultoría han contribuido a posicionar a la organización más allá de sus beneficiarios y gracias a dichos servicios COPEME se ha establecido progresivamente en el mercado. En tiempos recientes y en convenio con el BID, COPEME recibió un importante fondo reembolsable, mismo que está destinado a financiar operaciones crediticias de las Instituciones de Microfinanciamiento que operan en zonas rurales, de preferencia con clientes pobres. Para ello se ha establecido un convenio con la Cooperativa de Ahorro y Crédito FORTALECER, la cual se encarga de operativizar el fondo.

En cuanto a la experiencia de la organización como administradora de fondos crediticios, como resultado de la experiencia con FONDEMI, COPEME hace ahora un mayor énfasis en el fortalecimiento de la cartera de microfinanciamiento, tanto la suya como las de sus asociados. Este trabajo se viene realizando de manera sostenida desde hace ocho años y ha influido en el éxito de la cooperativa FORTALECER.



COPEME transmite el mensaje de autosostenibilidad en sus consultorías y capacitaciones.



Las actividades de autofinanciamiento han contribuido a diversificar las fuentes de ingreso de COPEME. En este sentido, la organización no tiene previsto dejar de percibir ingresos de la cooperación internacional. Es importante anotar aquí que la cooperación es vista por la organización como un cliente potencial de sus productos y servicios.

## Sección H: Conclusiones y Aprendizajes

El autofinanciamiento ha contribuido a la sustentabilidad de COPEME, pero no ha reducido de forma significativa su dependencia de fondos externos. No obstante, la OSC ha superado algunos desafíos importantes, como por ejemplo las dificultades que tuvo con FONDEMI. En la actualidad, COPEME tiene un enfoque claro en cuanto al desarrollo de su misión que le permite adaptar sus propias capacidades a las necesidades de sus beneficiarios y clientes y fortalecer así el sector de las MYPE y las microfinanzas.

A partir de la experiencia con FONDEMI la organización identificó como importante el fortalecimiento de las capacidades de gestión financiera, tanto las propias como las de sus socios. Las capacitaciones en microfinanciamiento resultaron ser un producto de alta demanda por parte de organizaciones financieras con y sin fines de lucro y posicionaron a COPEME muy bien en el tema de las MYPE.

La organización siempre ha cobrado por todos los servicios que brinda, aunque de manera diferenciada según el cliente. Desde que sus costos operacionales se cubren sólo parcialmente, COPEME se ha mantenido en una constante búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, incluyendo productos y servicios. Además, un aprendizaje importante para la institución ha sido que el mercado cambia y la organización debe adaptarse a él en términos de los productos y servicios que ofrece. COPEME ha desarrollado soluciones innovadoras para sus beneficiarios y clientes.

Si bien esta experiencia puede considerarse un buen resultado, la búsqueda de nuevos productos con potencial comercializable dirigidos al sector privado, podría desviar la atención institucional de su misión social y ponerla a trabajar en función del mercado. En este sentido, es importante no perder de vista la misión social para no favorecer los intereses de los clientes en desmedro de aquéllos de los beneficiarios, además de establecer estrategias de mitigación en torno a este posible riesgo.

COPEME no ha organizado su esquema financiero separándolo según las fuentes de generación de ingresos, lo cual la podría beneficiar directamente al permitirle identificar en detalle los recursos generados por los socios y clientes y evaluar cuáles servicios son los más lucrativos y cuáles no. Además, ello le permite tomar una decisión fundamentada sobre los servicios que desea continuar subsidiando.



**NESST**  
Octubre 2007

**COPEME**  
Adaptación de Estrategias de  
Autofinanciamiento a las Nuevas  
Condiciones del Mercado  
Perú

**13**

Un problema importante que debe enfrentar la organización es que mantiene su dependencia financiera de la cooperación internacional. Así, la culminación del proyecto con USAID ha implicado que la organización disminuya la prestación de los servicios de asistencia técnica, pues no está en capacidad de continuar ofreciéndolos en forma subsidiada. En este sentido, la búsqueda de fondos de la cooperación internacional y la dependencia de las áreas en las que ésta invierte su dinero ponen en peligro la continuidad de la escala de los programas de COPEME.

Es importante que COPEME desarrolle un plan de sustentabilidad que defina adecuadamente sus estrategias de recaudación de fondos y de autofinanciamiento. Como parte de este plan, COPEME tendría que desarrollar un presupuesto por programa a tres años plazo, determinando de manera precisa las fuentes de recursos para cada programa. Además, en el marco de esta estrategia la organización debe desarrollar un plan de negocios para sus nuevos productos y/o clientes, identificando bien su mercado potencial y sus proyecciones a tres a cinco años plazo.