



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

TEMA:

“PLAN DE POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO **JARDIN AZUAYO** EN EL CANTON SAN JUAN BOSCO”

Con este trabajo de investigación proponemos la aceptación y apalancamiento en el tiempo de la agencia de ahorro y crédito JARDIN AZUAYO ventanilla San Juan Bosco, en la que se pretende satisfacer las necesidades financieras en el mercado local del cantón San Juan Bosco y sus comunidades, ofreciendo diferentes tipos de servicios financieros ya sean estos de crédito y ahorro.

Por medio de este proyecto se pretende crear fuentes de empleo y a su vez brindar todas las facilidades de los servicios financieros (ahorro-crédito) que ofrece la institución y para que los beneficiarios inviertan en micro empresas y a su vez lograr mayor captación de los ahorros de los cuenta ahorristas y de su comunidad en general.

Para poder determinar la viabilidad de este proyecto se ha realizado:

- El plan de posicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito en la que se estudio, la estructura económica y su mercado financiero.
- Además sus posicionamientos sociales, de los servicios financieros, el cuadro de mando integral, las acciones estratégicas y perspectivas.
- Y por último establecimos un plan de capacitación de competencias de los directivos para el posicionamiento.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PALABRAS CLAVES

- Posicionamiento
- Cooperativismo
- Microempresa
- Balance social
- Gobernabilidad
- Desarrollo local
- Capital social

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

TOPIC:

"PLAN OF POSITIONING OF THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE IN CANTON AZUAYO SAN JUAN BOSCO"

With this research we propose the acceptance and leverage in the time savings and credit agency Azuayo San Juan Bosco window, which is intended to meet the financial needs of the local market in the village of San Juan Bosco and their communities, offering different types of financial services, whether they are credit and savings.

Through this project is to create jobs and in turn provide all facilities for financial services (savings, credit) offered by the institution and the beneficiaries to invest in micro businesses and in turn achieve greater uptake of savings the account depositors and community in general.

To determine the feasibility of this project was carried out:

- The plan of positioning and credit union where you study, the economic structure and its financial market.
- In addition to their social status, financial services, the balanced scorecard, strategic actions and perspectives.
- And finally we set up a training plan of management skills for positioning.

KEYWORDS

- Positioning
- Cooperatives
- Microenterprise
- Governance
- Balance social
- Local development
- Social Capital

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

JARDIN AZUAYO EN LA REGIÓN SUR DEL ECUADOR

- 1.1 El Contexto Ecuatoriano
- 1.2 El Sistema Financiero Ecuatoriano
- 1.3 La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
 - 1.3.1 Jardín Azuayo en la Región Sur
 - 1.3.2 Antecedentes, conformación
 - 1.3.3 Estructura Financiera
 - 1.3.4 Los Servicios Financieros y Sociales
 - 1.3.5 Estructura Organizativa y Administrativa

CAPÍTULO II

JARDIN AZUAYO EN SAN JUAN BOSCO

- 2.1 La Cooperativa Jardín Azuayo en San Juan Bosco
 - 2.1.1 Contexto socioeconómico del cantón San Juan Bosco
 - 2.1.2 Estructura Económica de San Juan Bosco
 - 2.1.3 El Mercado Financiero en San Juan Bosco

CAPÍTULO III

PLAN DE POSICIONAMIENTO DE JARDIN AZUAYO EN SAN JUAN BOSCO

- 3.1 Plan de Posicionamiento
 - 3.1.1 Posicionamiento Social
 - 3.1.2 Posicionamiento de los Servicios Financiero
 - 3.1.3 Cuadro de mando integral
 - 3.1.4 Acciones estratégicas para el Posicionamiento
 - 3.1.5 Perspectivas Sociales y Financieras 2010-2014

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Plan de Capacitación de Competencias de los directivos para el
posicionamiento

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

ANEXOS Y BIBLLIOGRAFÍA

Anexos

Bibliografía

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Oficina San Juan Bosco en Morona Santiago

TEMA:

**“Plan de posicionamiento de la Cooperativa JARDIN AZUAYO
En el Cantón San Juan Bosco”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

DIRECTOR:

ECON. PEDRO MORA

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA

RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA

Cuenca-Ecuador

2011

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA

RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los criterios emitidos en este presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Patricio Cárdenas

Ronald Encalada

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todos nuestros profesores y de una manera especial al Econ. Pedro Mora, Catedrático de la Escuela Administración de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca y Director del Presente Trabajo, quien nos ha brindado su apoyo dedicado y sus profundos conocimientos-

Y así nuestro reconocimiento para todas aquellas personas que de una u otra manera cooperaron y nos brindaron su ayuda, directa e indirectamente en la elaboración del presente trabajo, hasta dejarlo en el estado actual, que lo ponemos en consideración del Honorable Tribunal Calificador, el cual dará su fallo pertinente

LOS AUTORES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis queridos padres, ya que gracias a su apoyo, sacrificio y comprensión he logrado llegar a culminar con éxito mi objetivo.

Olger

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios, a mis padres como símbolo de agradecimiento por el apoyo, sacrificio y buenos consejos que me han sabido inculcar hasta la culminación de la misma.

A mis hermanos por estar junto a mí, Juan Pablo y José Leandro.

Con cariño a toda mi familia que en cada momento de mi vida estuvieron siempre conmigo, en especial a mi tío Eugenio.

A todos ellos mil gracias por todo su apoyo.

Ronald



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, uno de los principales problemas de la población, en especial de las pequeñas economías, como las del sector rural, constituye las limitaciones de acceso a los servicios financieros. La democratización de los servicios financieros hacia las pequeñas economías, exige contar con entidades financieras, sostenibles, eficientes, con capacidades de gestión financiera y administrativas, que garanticen la continuidad de la oferta de servicios financieros con calidad, que cubran las expectativas de los prestatarios con costos razonables.

En el Ecuador, existen limitadas instituciones financieras ligadas a la oferta de servicios financieros al sector rural y las pequeñas economías, y las pocas que operan, como las cooperativas, tienen debilidades en su eficiencia administrativa, financiera, que endurecen los costos de los servicios y la profundización o cobertura social de dichos servicios, sumada a ello, enfrentan serios problemas de gobernabilidad, que limita el mejoramiento de sus niveles de eficiencia, competitividad y posicionamiento, con el riesgo de caer en escenarios de corrupción.

Otro de los problemas que enfrenta la democratización y posicionamiento de los servicios financieros en las comunidades rurales y urbano marginales, está la limitada cultura financiera que tiene la población, en especial para impulsar la demanda de servicios financieros, crédito y ahorro, compromiso en la participación en la gestión operativa de la institución, la promoción y el control social de los riesgos de morosidad, así como en el apoyo en el desarrollo social institucional de la cooperativa.

Se destaca que una de las mayores limitaciones de las cooperativas que operan en el sector rural y vinculadas al desarrollo local, es precisamente, el no contar con un

plan estratégico, en especial un plan de posicionamiento y fortalecimiento institucional, que incluya acciones y estrategias que orienten el crecimiento y desarrollo del capital social, fortalezca la gobernabilidad y desarrollo de servicios de calidad que cubran las expectativas de los asociados y de la población en general.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo” en su perspectiva de ampliar su cobertura social y financiera en la Región Sur del Ecuador, en enero del 2009 abrió una nueva oficina en el cantón San Juan Bosco de la provincia de Morona Santiago a fin de cubrir las necesidades de servicios financieros que viene demandando la población y fomentar el desarrollo del cooperativismo.

La presente investigación, propone un Plan de Posicionamiento, que incluye las acciones estrategias adecuadas para que la Cooperativa Jardín Azuayo tenga un adecuado crecimiento y sostenibilidad financiera y social en el cantón San Juan Bosco de la Provincia de Morona Santiago. El estudio partió de una caracterización del contexto Ecuatoriano, y en especial de la consideración del escenario social y económico del cantón San Juan Bosco.

Las acciones estratégicas de posicionamiento tienen una correlación con el Plan Estratégico de la Cooperativa, cuya visión y misión orienta el Cuadro de Mando Integral (estrategia general de gestión).

El posicionamiento, se fundamenta sobre el desarrollo social y financiero, depende mucho de la cultura financiera de los socios y directivos basado en el cooperativismo. Sólo la identidad, el compromiso cooperativo genera socios con confianza, ello motiva los ahorros, la demanda de créditos y otros servicios financieros. El crecimiento y desarrollo exige contar con un plan de posicionamiento, que dé cuenta de las acciones y estrategias más adecuadas para cubrir las expectativas de los socios y de las comunidades del cantón.

Metodológicamente, la investigación se apoyo por el estudio de posicionamiento y del balance social de la Cooperativa Jardín Azuayo, marco en el cual se aplicaron 150 encuestas, que representan el 10% de la PEA parroquial. En el análisis y concertación de las acciones estratégicas del Plan de Posicionamiento participaron los actores sociales adscritos al desarrollo de la cooperativa, esto son: socios directivos, coordinadores, funcionarios de la oficina San Juan Bosco. Un reconocimiento al director de la tesis y al apoyo del área de planificación de la Cooperativa Jardín

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Azuayo, por la acertada orientación y asesoramiento de la investigación, a todos ellos un agradecimiento.

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



CAPITULO I

1. JARDIN AZUAYO EN LA RREGION SUR DEL ECUADOR

1.1 EL CONTEXTO ECUATORIANO

Ecuador tiene una área geográfica de 256.370 Km² y se encuentra dividido políticamente en 23 provincias. Mantiene una gran diversidad cultural y étnica. Para el 2009, se estima una población de 14.090.000 habitantes, de la cual el 62% habitan en zonas urbanas y el 38% en zonas rurales.

El aumento de la producción petrolera dado el inicio de las operaciones del oleoducto de crudos pesados OCP en 2003, así como el control por parte del estado de las concesiones petroleras en 2007 y los incrementos de los precios del barril de petróleo han generado una relativa estabilización y crecimiento económico del 3,2 del PIB en el 2008 y se prevé optimistamente en el 1,6% para el 2009.

Cuadro 1.1.1

| Cifras Económicas del Ecuador | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CIFRAS | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Inflación anual | 2,0% | 3,1% | 2,9% | 3,3% | 8,8% |
| Interés crédito | 14,6% | 13,4% | 13,8% | 13,4% | 11,1% |
| Nivel de pobreza | 59,0% | 58,0% | 49,0% | 52,0% | 56,0% |
| Tasa desempleo | 9,9% | 9,3% | 9,0% | 9,8% | 7,9% |
| Tasa de subempleo | | | 54,0% | 52,0% | 44,8% |
| Crecimiento PIB real | 7,9% | 6,0% | 3,9% | 2,6% | 3,20% |
| PIB per cápita (USD\$ 2000) | 1.501 | 1.550 | 1.608 | 1.626 | 1.685 |
| Remesas (millones USD\$) | 1.832 | 2.454 | 2.928 | 3.088 | 2.550 |
| Remesas relación al PIB | 5,6% | 6,6% | 7,0% | 14,0% | 11,0% |
| Deuda externa relación PIB | 44,6% | 39,1% | 30,4% | 29,0% | 26,1% |

Fuente: BCE Indicadores macroeconómicos

Ecuador es una de las economías más abiertas de la región, ello eleva la vulnerabilidad de la economía a shocks externos como una repentina reducción de

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los precios de las exportaciones de petróleo, las restricciones de mercado para productos no tradicionales, en especial de Estados Unidos. El sector real no petrolero (agricultura que absorbe el mayor empleo), entre el 2007 y 2008 creció apenas en un promedio del 3%, incidiendo que el desempleo se mantenga sobre el 8,9% (marzo-09).

El desarrollo económico ecuatoriano siempre estará asociado a los esfuerzos que se puedan realizar a favor de la consolidación de la dolarización, que se sostiene por el fuerte flujo de capitales de las exportaciones petroleras y de la remesas de los emigrados, los ingresos anuales de este último descendieron en un 22% entre 2007-2008; la remesas representan el 11% del PIB y el 29% del valor de las exportaciones.



El Ecuador registra un ingreso per cápita real de USD. 1.685, la pobreza incide en el 56% de la población ecuatoriana, ubicándose el 80% en el sector rural; situación que ha desatado una creciente emigración de la población, sobre todo de la PEA principal cesante, en especial hacia España 44% y los Estados Unidos 38%.

Se estima que alrededor de un millón quinientos mil ecuatorianos (15% de la población adulta) reciben remesas de sus familiares que viven fuera del país, en un promedio de \$360 por mes, esto es 60% superior al ingreso per cápita del 40% de la población. El 60% de receptores de remesas son del sector rural.

El sistema de dolarización imperante, viene exacerbando la contracción del mercado interno, el flagelo invernal prolongado, la especulación y los oligopolios comerciales vienen incidiendo en un repunte de la inflación (8,36% enero 2009), en razón de ello, en el corto plazo es difícil que las tasas de interés alcancen niveles internacionales, en virtud de la persistencia del riesgo- país (conflictividad social y

política prolongada, inseguridad jurídica), que además no incentiva la inversión externa y deprime la economía.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La crisis ecuatoriana, tiene relación con el arrastre del debacle del sistema financiero, una estructura productiva poco competitiva¹, y no cabe duda que mucha culpa de la crisis tiene la corrupción, inestabilidad e ingobernabilidad política sucedida en el país. Esto ha comprometido al gobierno nuevo país de Rafael Correa, a sentar las bases para una reactivación económica competitiva² más allá del espejismo petrolero; para ello prevé impulsar profundas reformas políticas, económicas y sociales, que van desde el fortalecimiento de relaciones exteriores con la CAN y MERCOSUR en busca de diversificar y consolidar mercados regionales, participar en la configuración del Banco del Sur para buscar autonomías financieras; renegociaciones de las deuda externa que sustenten recursos para inversión social, la construcción de nuevas refinerías en asocio con Chile y Venezuela, nuevas plantas hidroeléctricas y reformas financieras que apunten a generar condiciones para que disminuyan las tasas de interés y promuevan la inversión.

Para enrumbar dichas reformas, el gobierno, en primera instancia busca consolidar su gobernabilidad, para ello, espera que la nueva asamblea nacional que tiene la mayoría oficialista, enrumbe los marcos institucionales que ampara la nueva constitución aprobada por el pueblo ecuatoriano en septiembre-08, con ello el gobierno busca tener un mayor control económico y poder político para impulsar reformas sociales e institucionales.

La vulnerable relación con Colombia, la fragilidad de las relaciones con Estados Unidos a raíz de la desaprobación de la Base de Manta y el fallido TLC, la crisis

financiera mundial, las sombras de la narco política, la reducción de los precios de petróleo amenazan con empañar las reformas que busca el gobierno, a los cual se suma los intereses de una vieja oligarquía que busca réditos partidarios. Sin duda que para los próximos dos años 2009-2010, el escenario económico y financiero Ecuatoriano se torna contractivo, el clima político no alienta la inversión externa, con tasas de interés altas que no incentivan la demanda de crédito interno, un sistema

¹ Entre los factores que históricamente han limitado el desarrollo de la competitividad, está la casi nula innovación tecnológica y la débil consolidación de sistemas de financiamiento alternativos, en especial la carencia de políticas diferenciadas de fomento al pequeño productor,

² En 2007, Ecuador en el índice de crecimiento de la competitividad ocupó el lugar 113 de entre 127 países analizados por el Foro Económico Mundial.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

financiero con una ineficiente regulación y supervisión. La aprobación de la nueva constitución puede ayudar a mejorar la gobernabilidad, pero no garantiza un buen escenario económico en los próximos dos años, si es que no se estructura una adecuada estrategia de reactivación de desarrollo económico, cuyas consecuencias se pueden revertir en estallidos sociales. Escenario que lejos de hipotecar un futuro, nos obliga a recrear alternativas de transformación profundas en las estructuras económicas y en las políticas sociales.

En el Ecuador, el desarrollo de la microempresa y las pequeñas economías es considerado como una de las alternativas para mejorar los niveles de empleo, atenuar la emigración e impulsar desarrollo de economías de trabajo; se estima que en el país existen alrededor de 1.400.000 microempresas, de las cuales el 50% se dinamizan en las áreas urbanas marginales. El sector absorbe el 48% de la Población Económicamente Activa y aporta significativa al ingreso nacional (20%); pese a su importancia, es uno de los sectores menos atendidos, carece de políticas de fomento, tiene poco acceso a innovaciones tecnológicas y financiamiento; son aspectos que inciden en sus bajos niveles de competitividad, y limitan las condiciones y capacidades de las microempresas para enfrentarse a las fuerzas del mercado e integrarse a la dinámica de la economía nacional en el marco de la globalización. El sector está a la expectativa de la formulación y probación de una nueva ley de economía solidaria que dé luz a una política de desarrollo de la economía popular y microempresarial, el proceso está en construcción.

1.2. EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

La nueva constitución ecuatoriana en su Art. 307, establece que “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.”

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el sistema financiero privado, operan 25 bancos privados abiertos; dos son extranjeros y 1 con capital estatal. Para marzo-2009, los activos del sistema bancario ascendieron a los 15.872 M USD\$, que comprende el 72,8% del total del sistema financiero nacional. La banca privada absorbe el 79,6% de las depósitos y el 66,8% de las colocaciones del país, presentando un crecimiento del 19,6% en el año 2008, relativamente superior al 12% alcanzado en 2007, en ello incide el crecimiento de las captaciones, empero la dinámica de las colocaciones siguen rígidas, lo que obliga a tener una sobre liquidez del sistema bancario (28%).

Cuadro 1.2.1

Sistema Financiero Ecuatoriano

Activo, Depósitos y Colocaciones. Mar-09 (en miles de USD\$)

| | No. | Institución Financiera | Activos | | Depósitos | | Colocaciones | |
|-----------------------|-----|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| <i>Supervisado</i> | 25 | Bancos Privados | 15.872.298 | 72,8% | 12.556.101 | 79,6% | 9.216.087 | 66,8% |
| | 4 | Banca Pública | 2.360.410 | 10,8% | 710.343 | 4,5% | 1.704.228 | 12,4% |
| | 10 | Socied. Financieras | 930.454 | 4,3% | 531.209 | 3,4% | 768.360 | 5,6% |
| | 4 | Mutualistas | 369.388 | 1,7% | 296.659 | 1,9% | 240.169 | 1,7% |
| | 36 | Cooperativas | 1.646.660 | 7,6% | 1.155.872 | 7,3% | 1.280.441 | 9,3% |
| <i>No Supervisado</i> | 223 | Cooperativas (REDES) | 587.880 | 2,7% | 489.900 | 3,1% | 445.484 | 3,2% |
| | 19 | ONGs | | 0,0% | | 0,0% | 97.465 | 0,7% |
| | 352 | EFLs (Cajas A y C) | 42.350 | 0,2% | 39.050 | 0,2% | 38.500 | 0,3% |
| | | Total | 21.809.440 | 100,0% | 15.779.134 | 100,0% | 13.790.734 | 100,0% |

Fuente: Superintendencia de Bancos, Redes y Uniones de Cooperativas

En el Ecuador operan también 10 Sociedades Financieras y 4 Mutualistas, que en conjunto tienen el 6% de los activos del sistema nacional, esto es alrededor de 1.300 millones de dólares, captan el 5,3% de los depósitos y tienen el 7,3% de la cartera nacional.

En suma el sector privado comercial, estos son bancos, sociedades financieras y mutualistas, comprenden el 78.7% de los activos y el 84,8% de los depósitos totales del sistema financiero nacional.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La banca pública tiene una participación del 10,8% en los activos y en el 12,4% de las colocaciones del sistema financiero nacional. Sector público que ha crecido de forma importante en los últimos dos años, superior al 31% anual; en especial la banca pública de primer piso, a través del Banco Nacional de Fomento, que ha empezado a competir con el sector financiero privado y social, a través del programa de crédito 555, (hasta \$5.000, a 5 años y 5% interés anual) que van orientados de preferencia hacia actividades productivas del sector rural, como una estrategia del gobierno para presionar la baja de las tasas de interés bancarios.

Cuadro 1.2.2

| | dic-04 | dic-05 | dic-06 | dic-07 | dic-08 | mar-09 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>BANCOS PRIVADOS</i> | 22,1% | 21,0% | 20,7% | 15,5% | 19,6% | -3,4% |
| <i>BANCA PUBLICA</i> | 35,4% | -9,8% | 2,6% | 34,3% | 31,0% | 7,8% |
| <i>COOPERATIVAS</i> | 56,0% | 25,1% | 26,0% | 34,2% | 22,4% | 1,7% |
| <i>MUTUALISTAS</i> | 41,2% | 22,7% | 23,8% | 14,9% | -25,5% | -6,9% |
| <i>SOC.FINANCIERAS</i> | 15,7% | 28,7% | 31,3% | 6,5% | 13,2% | -1,5% |
| <i>TOTAL SISTEMA</i> | 22,1% | 18,1% | 40,7% | 16,7% | 20,1% | 1,0% |

Fuente: SBS

Las finanzas sociales y solidarias, es otro de los sectores financieros que viene tomando importancia en el Ecuador, incluye: Cooperativas de ahorro y crédito, programas de microcrédito impulsados por fundaciones y estructuras financieras locales emprendidas por organizaciones sociales.³ Constituye un sector emergente, que se caracterizan por la oferta de servicios financieros orientadas a las pequeñas

³ La nueva constitución ecuatoriana en el Art. 309 señala: El sector financiero popular y solidario se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

economías, teniendo como principios la democratización de los servicios financieros y la visión social del desarrollo local. Dicho sector capta el 10,6% de los depósitos y el 13,5% de las colocaciones nacionales. Las captaciones del sector de las finanzas sociales suman alrededor de USD\$ 1.685 millones, de las cuales el 31% no recibe ninguna supervisión por parte de los organismos de control.

En general las finanzas sociales, pese a su importancia no ha recibido un trato preferencial, ni se han impulsado políticas de desarrollo que incluyan marcos de supervisión adecuadas, programas de fortalecimiento y fondos específicos de liquidez. Todavía no se ha diseñado ningún “coctel” mucho menos una arquitectura financiera para las finanzas sociales.

En las finanzas sociales, se destaca el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito -COAC, se tiene que 36 están bajo el control de la Superintendencia de Bancos (35 son de primer piso y 1 de segundo piso), y otras 800 operan bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativa del Ministerio de Bienestar Social (223 COAC se encuentran asociadas en Redes de Micro finanzas y Uniones de Cooperativas).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito es uno de los sectores que ha experimentado un mayor crecimiento de sus activos en los últimos años, en un ritmo promedio

superior al 26% anual, superior en relación a la banca, y tienen la imagen de constituir un sistema financiero alternativo para la economía ecuatoriana, especialmente para la microempresa, pues el 44% de las colocaciones de las cooperativas se orienta hacia este sector.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Cuadro 1.2.3

**ESTRUCTURA DE LA CARTERA BRUTA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO
MARZO-09**

| | TOTAL | BANCA PRIVADA | COOPER. | MUTUAL. | SOC. FINAC. | BANCA PÚBLICA |
|------------------------------------|---------------|---------------|--------------|------------|-------------|---------------|
| CARTERA BRUTA (millones \$) | 13.209 | 9.216 | 1.281 | 240 | 768 | 1.704 |
| COMERCIAL | 5.984 | 4.340 | 1 | 27 | 76 | 1.525 |
| % al total Cartera Bruta | 45 | 47 | | 11 | 10 | 89 |
| CONSUMO | 4.078 | 2.776 | 56 | 43 | 658 | 39 |
| % al total Cartera Bruta | 31 | 30 | 4 | 18 | 86 | 2 |
| VIVIENDA | 1.670 | 1.325 | 14 | 169 | 12 | 21 |
| % al total Cartera Bruta | 13 | 14 | 1 | 70 | 2 | 1 |
| MICROEMPRESA | 1.477 | 774 | 56 | 1 | 23 | 119 |
| % al total Cartera Bruta | 11 | 8 | 4 | 0 | 3 | 7 |

Fuente: SBS

La tenuidad de crecimiento del sistema financiero ecuatoriano, en especial de la banca privada se relaciona con la rigidez de los costos de los servicios financieros y el nerviosismo del mercado por la quiebra del banco de los Andes (2007) y de Mutualista Benalcazar (abril 2008), los dos casos se aduce a insolvencia patrimonial, pese a que contaban con calificaciones de riesgo A, ello deja entredicho la ineficacia de la supervisión por parte del organismo de control, que últimamente viene recibiendo muchos cuestionamientos.

El gobierno a fin de incidir en el fortalecimiento y democratización del sistema financiero ecuatoriano, ha impulsado una arquitectura financiera al control del sistema, sustentada en la Ley de Seguridad Financiera, aprobada en dic-08, entre las medidas tomadas, se incluyen: *i*. Formar un fondo de liquidez con el 1% de encaje de los depósitos, con ello se pretende reducir la libertad de los bancos de mantener fondos depositados en el exterior, lo cual ha inducido a muchos bancos

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mantener liquidez interna y limitan sus créditos externos e inversiones de capitalización. *ii.* Prohibir el cobro de comisiones, ello obliga a mejorar la eficiencia administrativa, ser más competitivo, empero en la práctica, se ha elevado los costos de otros servicios financieros a fin de atenuar la reducción de utilidades. *iii.* Fijar las tasas de interés, la cual se ha logrado vía decreto ejecutivo, que más que regular ha abierto un mercado especulativo hacia los créditos de la microempresa, y *iv.* Intervenir en la concesión de créditos, a fin de presionar la reducción de las tasas, para ello ha impulsado un programa de crédito masivo 555, y un programa de micro finanzas, los cuales son canalizados a través de la CFN y del Banco Nacional de Fomento; dichos programas lejos de conllevar una democratización de los créditos, vienen distorsionando el mercado financiero, pues en muchos sectores rurales están cayendo en el sobreendeudamiento y fomentando una cultura financiera del oportunismo. Los programas estatales cuentan con fondos de \$150 millones que representan menos del 10% de la cartera de microcrédito del sistema financiero nacional, su impacto y sostenibilidad es cuestionable, más bien sirven para la campaña del gobierno en torno a fortalecer su aceptación en la población.

Ciertamente que entre los mayores retos que enfrenta el sistema financiero está el impulsar la profundización de los servicios financieros en sectores como la microempresa, rural y remesas, así como el propiciar la reducción de las tasas y costos financieros. En este ámbito, además del impulso a las microfinanzas y las finanzas sociales, el país y el sistema financiero, como las cooperativas, exige políticas que incluyan marcos regulatorios favorables, programas de investigación, capacitación y de asistencia técnica que motiven a contar con entidades sólidas y sostenibles, sobre la base de adopción de adecuadas estructuras organizativas y financieras, pilares fundamentales para un buen desempeño financiero-administrativo y garantizar una oferta de servicios financieros accesibles con calidad.

1.3 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO

1.3.1 Jardín Azuayo en la Región Sur⁴

La Región Sur del Ecuador está integrada por las seis provincias: Azuay, Cañar, El Oro, Morona Santiago, Loja y Zamora Chinchipe, en ella habitan 2.199.27 personas,

⁴ La Cooperativa Jardín Azuayo en la Región Sur, ACRA, Enrique Orellana, junio-2009

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que comprenden el 15,7% de la población nacional. La región, presenta una diversa estructura productiva, una riqueza en recursos naturales y atractivos turísticos, aportando en el 13,2% al PIB nacional.

En la región austral, el 47% de la población se ve abocada a una pobreza de consumo de la población, pues el nivel de consumo está por debajo del umbral de la canasta básica necesaria.⁵

Las provincias amazónicas de Morona Santiago y Zamora Chinchipe, son las provincias en donde más se acentúa la pobreza humana y de consumo. En la provincia del Azuay, la población presenta un mejor nivel de desarrollo humano (IDH), es decir la población tiene mayores posibilidades de ampliar sus capacidades para vivir mejor.⁶



⁵ **Pobreza de Consumo**, incluye a aquellas personas que pertenecen a hogares cuyo consumo per cápita, en un período determinado, es inferior al equivalente monetario del costo de una canasta básica de bienes y servicios. La extrema pobreza, corresponde al costo de una canasta exclusivamente de alimentos. Es decir, establece el límite por debajo del cual los hogares no pueden satisfacer ni siquiera sus requerimientos nutricionales mínimos

⁶ **El desarrollo humano** se define como el proceso de ampliación de las capacidades y opciones de la gente. Bajo este enfoque, el ser humano es el centro y objetivo del desarrollo. Las oportunidades esenciales del desarrollo humano consisten en disfrutar de una vida saludable y prolongada, estar alfabetizado y poseer conocimientos, y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si los individuos no poseen estas condiciones básicas, el resto de alternativas son inaccesibles (PNUD, 1997).

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Cuadro 1.3.1

Cifras de la Región Sur del Ecuador. 2008

| | Región Sur | PROVINCIAS | | | | | |
|---|------------|------------|---------|-----------|---------|---------|--------|
| | | Azuay | Cañar | Morona S. | El Oro | Loja | Zamora |
| Población (habitantes) | 2.199.217 | 683.482 | 235.958 | 131.570 | 599.370 | 461.512 | 87.325 |
| Población económicamente activa (PEA) | 797.020 | 263.437 | 81.532 | 45.607 | 221.585 | 155.716 | 29.143 |
| Índice de feminidad | 104,7 | 114,3 | 117,9 | 101 | 97,1 | 104,9 | 93,1 |
| Aporte al PIB nacional | 13,2% | 5,6% | 1,2% | 0,5% | 3,8% | 1,8% | 0,4% |
| Remesas (millones USD\$) | 1595 | 570 | 375 | 96 | 129 | 376 | 49 |
| Nivel de pobreza | 47,2% | 29,8% | 44,1% | 69,0% | 29,6% | 48,6% | 62,3% |
| Necesidades básicas insatisfechas (NBI) | 66,9% | 53,2% | 69,9% | 75,9% | 57,5% | 68,2% | 76,7% |
| PEA que recibe Desarrollo Humano | 22,4% | 16,0% | 22,7% | 20,6% | 22,4% | 32,2% | 30,8% |
| Indice de Desarrollo Humano | 64 | 68 | 65 | 61 | 65 | 63 | 61 |

Fuente: BCE, Cuentas Nacionales

Fortalecer el desarrollo, exige ir construyendo territorios competitivos, en esta materia, se estima que la Región Sur lleva en el Ecuador un rezago paralelo a su nivel de índice de desarrollo humano; ello incide en el agravamiento del desempleo abierto que es del 10%, la tasa de subempleo supera el 54%, con un índice de feminidad de 104 mujeres por cada 100 hombres; indicador último que es reflejo de la emigración creciente de la mujer, en especial de la económicamente activa.

En la Región Sur en donde opera la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, tiene una singular importancia, en la medida que es la región que aporta el 51% de los emigrantes y el 61% de remesas que ingresan al país, esto es alrededor de USD\$ 1.595 millones; en donde el desarrollo de servicios de transferencia por parte del sistema financieros es todavía embrionario, pues el 85% de las remesas llegan a la región por medio de agencias especializadas, (Delgado Travel, Wester Unión y Money Gram).

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Cuadro 1.3.2

| Entidades Financieras en la Región Sur.2008 | | | | | | |
|--|----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|
| Provincia | Bancos | Banca | Soc. | | | Total |
| | Privados | Pública | Cooperat. | Financ. | Mutual. | |
| # entidades | 18 | 2 | 14 | 4 | 2 | 40 |
| # oficinas | 164 | 35 | 70 | 9 | 5 | 283 |
| # clientes | 706.934 | 105.074 | 508.049 | 1.162 | 49.568 | 1.370.787 |

Fuente: SBS

Región Sur: Depósitos. (en miles USD\$)

| Provincia | Bancos | Banca | Soc. | | | Total | |
|------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|------|
| | Privados | Pública | Cooperat. | Financ. | Mutual. | | |
| Azuay | 892.259 | 11.870 | 186.740 | 53.180 | 61.840 | 1.205.889 | 55% |
| Cañar | 128.284 | 16.024 | 38.280 | 248 | 5.614 | 188.449 | 9% |
| El Oro | 321.944 | 9.780 | 33.629 | 884 | - | 366.236 | 17% |
| Loja | 230.632 | 12.140 | 98.201 | - | 7.489 | 348.462 | 16% |
| Morona S. | 29.642 | 18.876 | 15.758 | - | - | 64.276 | 3% |
| Zamora | 11.075 | 4.594 | 7.271 | - | - | 22.940 | 1% |
| Región Sur | 1.613.836 | 73.284 | 379.878 | 54.312 | 74.942 | 2.196.252 | 100% |
| | 73% | 3% | 17% | 2% | 3% | 100% | |

Región Sur: Colocaciones. (en miles USD\$) dic-2008

| Provincia | Bancos | Banca | Soc. | | | Total | |
|------------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|------|
| | Privados | Pública | Cooperat. | Financ. | Mutual. | | |
| Azuay | 575.224 | 108.593 | 144.017 | 23.750 | 49.560 | 901.144 | 49% |
| Cañar | 46.532 | 15.748 | 43.616 | 83 | 5.511 | 111.490 | 6% |
| El Oro | 220.619 | 50.739 | 64.728 | 1.683 | 2 | 337.772 | 19% |
| Loja | 178.528 | 104.601 | 82.928 | 339 | 6.696 | 373.093 | 20% |
| Morona S. | 16.999 | 24.223 | 25.050 | - | 0 | 66.272 | 4% |
| Zamora | 8.415 | 12.221 | 14.278 | - | 4 | 34.918 | 2% |
| Región Sur | 1.046.318 | 316.125 | 374.617 | 25.855 | 61.774 | 1.824.689 | 100% |
| | 57% | 17% | 21% | 1% | 3% | 100% | |

Fuente: SBS, Captaciones y Colocaciones 2008

En la Región Sur, el 60% de los receptores de remesas pertenecen al sector rural, generalmente mediante agencias curies; pese a la importancia financiera y social de las remesas, el mercado de transferencia ha sido uno de los sectores menos desarrollados en la región y el país; en ello, incide la limitada participación de las instituciones financieras en el desarrollo de servicios de transferencias y de servicios financieros

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

orientados a apalancar las remesas como factor de inversión y de desarrollo potencial de las familias receptoras y de las comunidades en donde viven. A dic-2008, en la Región Sur, están presentes 40 entidades financieras reguladas, que operan con 283 ventanillas, que registran 1.370 mil usuarios o clientes, el 88% están vinculados a la banca privada y las cooperativas de ahorro y crédito. Se estima que alrededor de 95 cooperativas operan sin supervisión.

A dic-2008, las captaciones en la Región Sur sumaron \$2.196 millones de dólares, que representa el 13,5% de los depósitos nacionales; las colocaciones se registraron en \$USD 1.824,6 millones (13% de la cartera nacional); el 55% de las captaciones y el 45% de la cartera se concentran la provincia del Azuay. La relación de la cartera comprende el 83% de los depósitos, que destaca que de la región salen recursos hacia otras zonas por alrededor de USD\$ 371 millones, en especial las provincias del Azuay y Cañar.

En la Región Sur operan 18 bancos comerciales que operan con 164 agencias, absorben el 73% de los depósitos y el 57% de las colocaciones de crédito, esto es USD\$ 1.046 millones. Se ha identificado 14 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas, con 70 puntos u oficinas operativas, que captan el 17% de los depósitos y participan en el 21% en la colocación de créditos, esto es alrededor de USD\$ 374 millones, que incluyen a 508.049 socios y clientes (63% de la PEA de la Región Sur).

En las provincias del Azuay, El Oro y Loja se concentran el 88% de los depósitos y la cartera de créditos, aquí se da una mayor presencia de las entidades financieras, en especial de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, ello tiene una correlación con el tamaño del mercado, población, dinamismo económico y remesas.

1.3.2 Antecedentes: Conformación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” se **conformó en mayo de 1996**, bajo el acuerdo # 0836 del MBS, abriendo su primera oficina en el cantón Paute. Nace como respuesta a la reconstrucción del desastre de la Josefina, en 1993, apoyada por el

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Centro de Capacitación Campesina del Azuay –CECCA, Programa Pan para el Mundo y Bilance; y la población Pauteña, quiénes hicieron realidad su sueño de contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito con visión social. Jardín Azuayo, sucesivamente, este plan de recuperación post-desastre evolucionó a una **visión de desarrollo estratégico de la región sur**. Los años de arranque (1996-98) vieron la realización de convenios con instituciones que proporcionaban fondos de desarrollo y permitieron ampliar el radio de cobertura de la institución (provincias de Azuay y Cañar).

Como otras cooperativas ecuatorianas, Jardín Azuayo enfrentó eficazmente la crisis financiera bancaria de 1999, que marco un escenario de profunda crisis de confianza, producto de su fragilidad a shocks internos y externos a más de su incompetencia y altos niveles de corrupción. Producto de ello, las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional empezaron a experimentar un sistemático crecimiento en casi todos sus indicadores financieros; mostrándose como referentes válidos en tiempos de crisis y como elementos importantes para el desarrollo de las finanzas sociales.

La visión social y financiera de la Cooperativa Jardín Azuayo, es consolidarse como una sociedad de personas con cultura cooperativa que impulsa el buen vivir de los socios y de las comunidades, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

Con resolución No. SBS 2006-707 del 8 de diciembre del 2006, la Cooperativa Jardín Azuayo se incorporó al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y a

las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras, en el reglamento expedito mediante Decreto Ejecutivo No. 354. La resolución y autorización incluye a todas las oficinas operativas en la región sur.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 1.3.2.1

| SOCIOS | | |
|-----------------|----------------|----------------|
| CODIGO_SUCURSAL | | 30-jun-09 |
| 1 | CUENCA | 17.073 |
| 2 | PAUTE | 11.338 |
| 3 | GUALACEO | 11.250 |
| 4 | SIGSIG | 7.678 |
| 5 | PUCARA | 3.381 |
| 6 | CAÑAR | 9.573 |
| 7 | NABON | 4.578 |
| 8 | SANTA ISABEL | 6.025 |
| 9 | OÑA | 2.191 |
| 10 | AZOGUES | 5.974 |
| 11 | SUCUA | 4.657 |
| 12 | LIMON | 4.546 |
| 13 | MENDEZ | 3.008 |
| 14 | MACAS | 8.769 |
| 15 | LA TRONCAL | 11.089 |
| 16 | SAN FERNANDO | 1.117 |
| 17 | SUSCAL | 1.988 |
| 19 | RICAURTE | 2.219 |
| 20 | EL VALLE | 2.584 |
| 21 | EL TAMBO | 1.815 |
| 22 | CHORDELEG | 1.773 |
| 23 | PALMAS | 1.493 |
| 24 | SARAGURO | 2.724 |
| 25 | GUALAQUIZA | 2.804 |
| 26 | PASAJE | 7.231 |
| 27 | SAN JUAN BOSCO | 396 |
| 28 | YANUNCAY | 489 |
| 29 | TOTORACOCHA | 569 |
| 30 | SHIÑA | 929 |
| TOTAL | | 139.261 |

1.3.3 Estructura

Financiera

A feb-2010, los activos de Jardín Azuayo ascienden a USD\$ 151 millones, que representa el 6,96% del sector cooperativo regulado del país, que le convierte en una de las dos cooperativas de ahorro y crédito más grandes del Ecuador. Los depósitos suman un valor de USD\$ 123 millones, que representan el 4,4% del total de captaciones a nivel del sistema financiero en la región sur y 25,2% de los depósitos del sistema cooperativo en la región sur.

Los niveles de solvencia operativa, siempre se han mantenido por encima del mínimo aceptable del 114%, favorecido por el mejoramiento de la eficiencia administrativa que

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

se registra inferior al 3,5%, que le permite sostener rendimientos de cartera competitivos. Es destacable la calidad de los activos, cuya cartera en riesgo se registra en menos del 4% con una protección que supera el 140%. El capital institucional constituye el 12% de los activos, lo cual representa una solvencia patrimonial que le permite enfrentar el crecimiento.

Cuadro 1.3.3.1

**Jardín Azuayo
Crecimiento de las Cuentas del Balance**

(Valores en miles de dólares USD\$)

| Cuentas | dic-08 | jun-09 | feb-10 | % |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| Activo | 119.081 | 130.740 | 151.472 | 100% |
| Cartera neta | 90.473 | 101.372 | 122.421 | 81% |
| Pasivo | 101.340 | 110.262 | 128.465 | 85% |
| Depósitos | 96.236 | 105.293 | 123.828 | 82% |
| Crédito Externo | | | | 0% |
| Patrimonio | 17.741 | 20.478 | 22.765 | 15% |
| Aportaciones | 4.846 | 4.882 | 4.960 | 3% |
| Capital Institucional | 12.161 | 14.632 | 17.805 | 12% |

| | dic-08 | jun-09 | feb-10 | Meta |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------------|
| Crecimiento Activos | 31,4% | 19,7% | 22,0% | Más de 20% |
| Auto suficiencia operacional | 114,5% | 115,6% | 116,0% | Más de 106% |
| Gstos operativos/activo | 3,1% | 3,1% | 3,4% | menos de 5% |
| Liquidez | 24,9% | 22,9% | 23,0% | promedio 18% |
| Morosidad + 30 días | 3,7% | 3,1% | 3,4% | menos de 5% |
| Cobertura del riesgo | 140,2% | 147,5% | 148,0% | Más de 100% |
| Utilidad en activos | 0,6% | 0,5% | 0,6% | positivo |

El adecuado desempeño financiero, la solvencia patrimonial, el manejo de liquidez y los riesgos, le permiten a la cooperativa Jardín Azuayo caracterizarse como una de las cooperativas de mayor potencial de la región sur y del país.

En el 2006-2008, MIX (Microfinance Information Exchange) y el BID califico a Jardín Azuayo, como una de las entidades de mejor desempeño financiero en América Latina.

La SBS, a través de la calificadora Microfinanza rating, otorgo una calificación de riesgo con un puntaje de BBB (Buena capacidad de cumplir sus compromisos financieros. Buen manejo operacional. Estable aunque podría ser afectada por eventos mayores internos y externos), marzo 2010.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



1.3.4 Servicios Financieros y Sociales

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

invirtiendo en la esperanza!!!

TIPOS DE AHORRO

ahorro a la vista
Interés anual: 4,5%
Cualquier cantidad gana interés
No se cobra mantenimiento de cuenta

certificado de depósito
Invierta su dinero a plazos más largos con retiro de intereses mensuales

| | |
|----------|-------|
| 1 mes | 6,5% |
| 2 meses | 6,75% |
| 3 meses | 7% |
| 6 meses | 7,5% |
| 9 meses | 8% |
| 12 meses | 8,5% |

ahorro a largo plazo "jardín azuayo"
Ahorre de forma periódica una cantidad fija para cumplir un objetivo, una meta

Jardín Azuayo "A" 9%
Para más de 5 años
Jardín Azuayo "B" 8,5%
De 1 a 5 años

Todas las tasas de interés son anuales

Para ser socio/ socia de la Cooperativa

- Una copia de la cédula de identidad y del certificado de votación
- \$ 5 en certificados de aportación
- La cantidad que vaya a dejar en ahorros

También pueden ser socios:

- Menores de edad, por medio de un representante
- Personas jurídicas sin fines de lucro
- Pequeñas empresas y organizaciones populares

Servicios:

- Ahorro a la vista
- Certificados de Depósito a Plazo
- Ahorro Programado
- Retiros en cheque
- Transferencias a Bancos
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Pago de Giros: Vigo, Ecuagiros, Banco Solidario, Produbanco
- Créditos
- Pago de Sueldos del Sector Público, IEES
- Servicio de Recaudación de escuelas, colegios, universidades y organizaciones
- Servicios Solidarios: Desgravamen hasta \$ 3000 Fondo Paraíso \$ 200
- Plan Celular para socios
- Servicios virtuales

JATarjeta de Débito * JAMóvil * JAWeb

www.jardinazuayo.fin.ec

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

invirtiendo en la esperanza!!!

TIPOS DE CRÉDITO

crédito ordinario

Base de Ahorro: consulte en las Oficinas
Tasa de interés: 10% anual
Hasta \$ 5.000 plazo máximo 3 años
Hasta \$ 15.000 Plazo Máximo: 4 años
En este crédito Ud. aporta 2,5% al Patrimonio adicional a la tasa de interés.

crédito extraordinario

Para salud, educación o calamidad comprobada
Puede acceder si tiene otro crédito
Tasa de interés: 9% anual
Monto Máximo: \$ 1.000 Plazo Máximo: 12 meses
En este crédito Ud. aporta 2,5% del Patrimonio adicional a la tasa de interés.

crédito sin ahorro

Tasa de interés: 12% anual
Monto Máximo: \$ 10.000
Plazo Máximo: 3 años
En este crédito Ud. aporta 3,5% al Patrimonio adicional a la tasa de interés.

crédito desarrollo

Para proyectos de desarrollo de organizaciones sin fines de lucro Tasa de interés: 7% anual
Monto Máximo: \$ 30.000
Plazo Máximo: 3 años
En este crédito Ud. aporta 2,5% del Patrimonio adicional a la tasa de interés.

COAC JARDIN AZUAYO
TIPOS DE CREDITOS

| TIPOS DE CREDITOS | BASE | TASA | RESERVA | TASA EFECTIVA | MONTO. MAXIMO | PIGNORACIÓN DE LA BASE DE CRÉDITO | PLAZO MAXIMO | GARANTIA | |
|--|------------------|-------|---------|---------------|---------------|-----------------------------------|--------------|----------|--|
| 1. CREDITOS ORDINARIOS | INDIVIDUAL | 8 a 1 | 10% | 2,5% | 12,5% | 15.000 | 50% base | 4 años | 2 garantes (firmas) hipoteca sobre los 7.000 |
| | ORGANIZACIONES | 8 a 1 | 9% | 2,5% | 11,5% | 15.000 | 50% base | 4 años | |
| 2. extraord. | * Emergente | no | 9% | 2,5% | 11,5% | 1.000 | 0% base | 1 año | 1 Garante |
| 3. CREDITO SIN AHORRO | | no | 12% | 3,5% | 15,5% | 10.000 | | 3 años | Pers.o Hip. |
| 4. VIVIENDA: Compra, construcción o ... | Con ahorro | 5 a 1 | 9% | 2,5% | 11,5% | 20.000 | 0% base | 7 años | hipotecaria |
| 5.- DESARROLLO Para proyectos de desarrollo de organizaciones | CON O SIN AHORRO | n ap. | 7% | 3,0% | 10,0% | 30.000 | 0% base | 3 años | Pers.o Hip. prendarios o Institución Art. 27 |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



1.3.5 La estructura organizativa y administrativa

La COAC Jardín Azuayo, con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los socios, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada y con ello promueve el desarrollo de la gobernabilidad y redistribuye el riesgo financiero. La estructura de gobierno se fundamenta en que en cada oficina está regida por el gobierno local, se fortalecen comisiones que se articulan con la organización general, a través de sus representantes a la asamblea general y delegados que forman parte del consejo administrativo.

Jardín Azuayo, por la naturaleza de conformación, estructura de propiedad, y organización asociativa financiera, tiene como centro de gobierno al socio, cuya identificación de pertenencia se da a través de las asambleas locales, que designan directivas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina.



Jardín Azuayo constituye una suerte de red de 30 oficinas con una sola estructura gerencial operativa que le permite tener una mayor eficiencia administrativa.

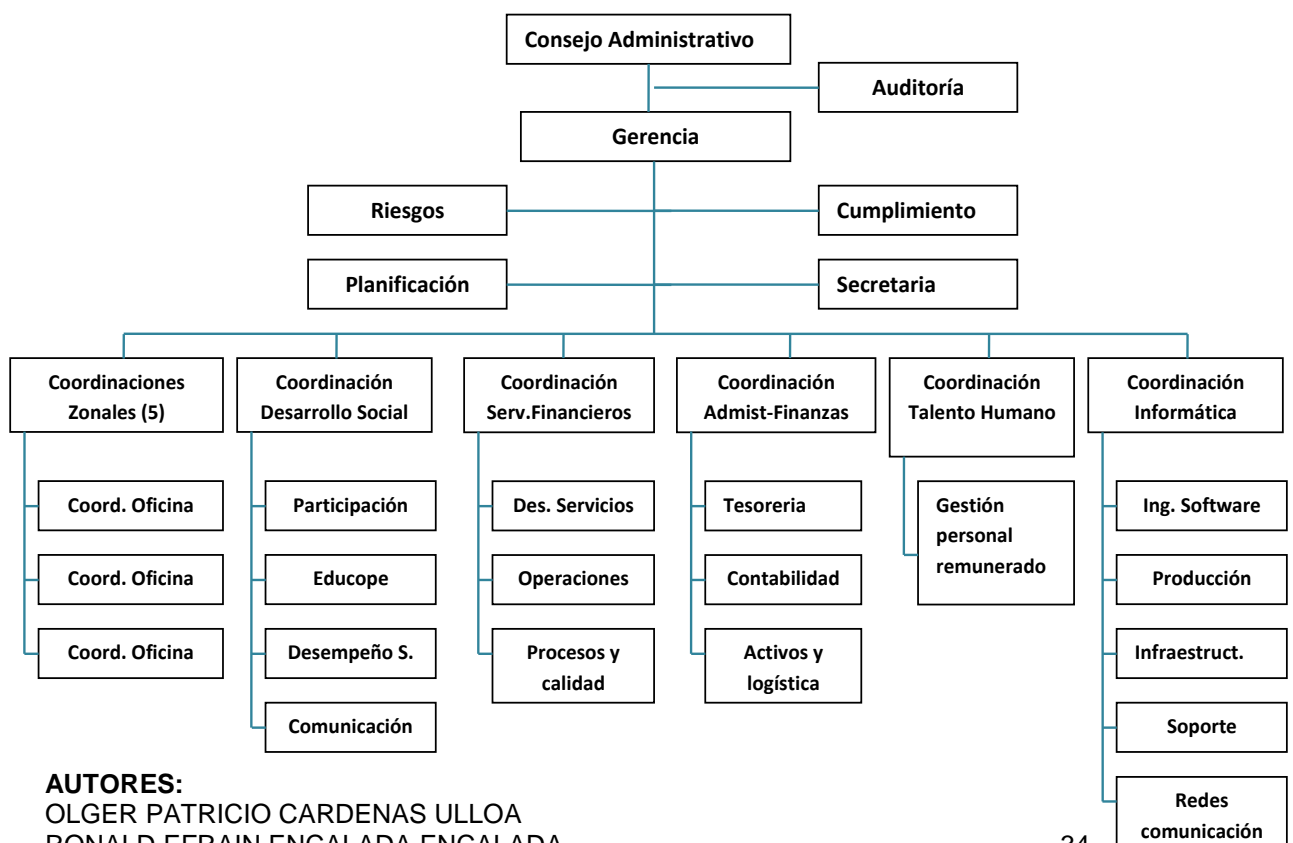
El capital social es una de las mayores fortalezas de Jardín Azuayo, reflejada en directivos capacitados y comprometidos con el desarrollo institucional, en ello, juega un rol importante los programas de capacitación continua sobre “Cooperativismo y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Desarrollo Local” que desarrollan a través de “Escuela de Educación Cooperativa-EDUCOPE”, que es una instancia configurada por la cooperativa en alianza con el CECCA (Centro de Capacitación Campesina del Azuay).

Respecto a la estructura operativa, la gerencia se encuentra apoyada por 5 coordinaciones: i. Desarrollo Social ii. Desarrollo de Servicios Financieros y Operaciones, iii. Administración y Finanzas, iv. Desarrollo del Talento Humano; y, v. Sistemas Informáticos. Bajo la Coordinación de Administrativo-financiero están 3 departamentos: Tesorería, Contabilidad y Gestión de Activos. La coordinación del Desarrollo Social es de reciente conformación, y tiene el propósito de consolidar los procesos de capacitación de competencias de directivas locales, la participación, la comunicación social y el monitoreo del desempeño social. Todas las otras áreas con el objetivo de mejorar la atención a los socios, cuentan con adecuados manuales de organización, procedimientos y políticas institucionales, los cuales son actualizados permanentemente por el departamento de procesos, que se apoya con el sistema de gestión de procesos - *software* BP-win.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para enfrentar el crecimiento del número de las oficinas y la estructura descentralizada de la institución, la Cooperativa ha creado un nuevo sistema de cogestión, supervisión y comunicación por zona. Existen 5 coordinadores encargados por zona que apoyan el trabajo de las oficinas y acompañan en las reuniones regionales periódicas con cajeros, oficiales de servicios y coordinadores.

En general, existe una muy buena comunicación en la Cooperativa. Además, la puesta en línea de los sistemas informáticos de las oficinas es ahora operativa y facilita el flujo de información y las comunicaciones mejorando la eficiencia de la Cooperativa. La arquitectura tecnológica ha mejorado mucho y las bases de datos de las oficinas han pasado a una sola base de datos integrada en Oracle que funciona en

red. Todas las oficinas están en línea (conexión en radio-frecuencia por antenas, *Spread Spectrum*) y los cierres contables son diarios a partir de Abril 2006.

El nuevo SIG es más potente, flexible y puede producir diferentes informes estándares y específicos bajo pedido, gracias también a las capacidades de los analistas del departamento informático. El SIG tiene ya activos varios módulos integrados, gerencial (para los reportes), riesgos y de tesorería; se están todavía desarrollando varios reportes (especialmente reportes de liquidez y de manejo de activo y pasivo) pedidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros y el departamento de auditoría interna sigue apoyando al departamento de sistemas en los controles de los datos producidos.

La cooperativa viene consolidando unidades de apoyo importantes para su desarrollo, en especial gestión riesgos y planificación, que permiten enfrentar el crecimiento de forma ordenada, previendo su eficiencia y sostenibilidad.

La unidad de cumplimiento tiene el rol de Prevenir, monitorear, evaluar el riesgo de operaciones provenientes de actividades ilícitas; y, gestionar providencias judiciales derivadas de solicitudes de bloqueo de fondos.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Auditoría, evalúa y propone sistemas de control interno con el propósito de proveer una seguridad razonable acerca de la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos de información; adecuada presentación de los estados financieros y cumplimiento de las leyes aplicables y normativa interna

Planificación, define políticas, normas y sistemas de registro, monitoreo y control de las actividades de planificación estratégica y operativa de la Institución; y, obtener información oportuna para toma de decisiones⁷

Cuadro 1.3.5.1



A Dic. 2008, la cooperativa opera con 183 empleados, 47 de ellos son administrativos, 41 son oficiales de crédito, 81 cajeras y 14 de mantenimiento. La mayoría de empleados son jóvenes profesionales con alto compromiso con el cooperativismo y el desarrollo social.

⁷ Manual de funciones operativas de Jardín Azuayo, actualizado a feb-2009



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO II

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



CAPITULO II

2.1 JARDIN AZUAYO EN SAN JUAN BOSCO.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo” en su perspectiva de ampliar su cobertura social y financiera en la Región Sur del Ecuador, en enero del 2009 abrió una nueva oficina en el cantón San Juan Bosco de la provincia de Morona Santiago a fin de cubrir las necesidades de servicios financieros que viene demandando la población y fomentar el desarrollo del cooperativismo.

Por tratarse de una oficina nueva, le es necesario contar con un plan de posicionamiento de sus servicios financieros y sociales, a fin de motivar la cultura financiera en la población, y buscar que los ahorros sean la contraparte básica de los créditos.

2.1.1 Contexto socioeconómico del Cantón San Juan Bosco

SAN JUAN BOSCO: DATOS GENERALES

ASPECTOS FÍSICOS

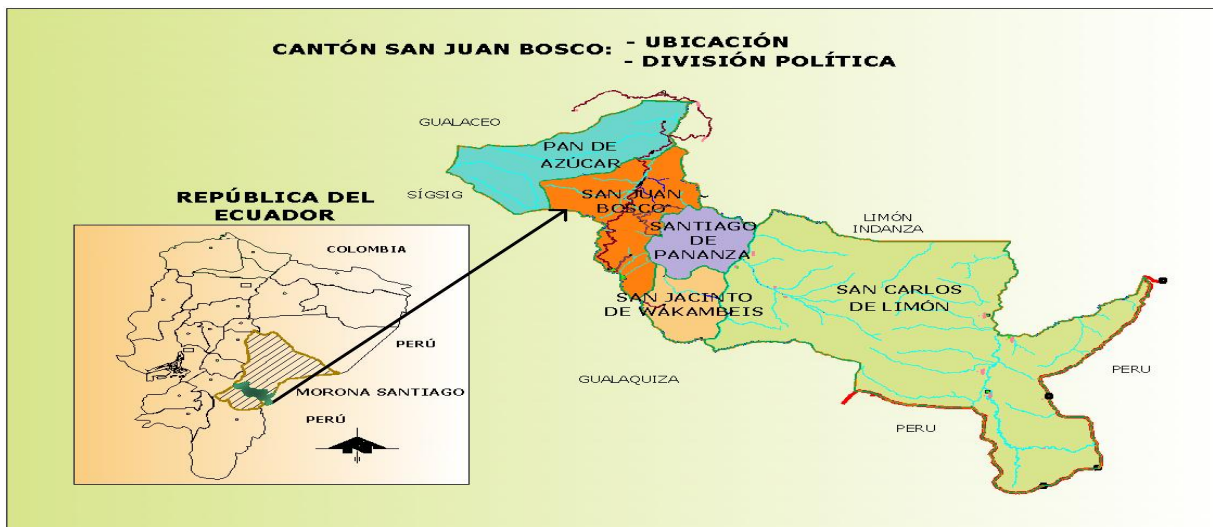
Ubicación.- San Juan Bosco es uno de los doce cantones de la provincia de Morona Santiago, está en el sur oriente de la región Amazónica ecuatoriana, con una extensión de 1.138 km²; limita al Norte con el cantón Limón Indanza, al Sur con el cantón Gualaquiza y la república de Perú, al Este con la república del Perú, y al Oeste con los cantones Gualaceo y Sígsig de la provincia del Azuay.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Cuadro 2.1.1.1



Características físicas principales

| | |
|----------------|---|
| Temperatura: | 18–24 grados c.; |
| Altitud: | 1.100 m.s.n.m. (en el centro cantonal); |
| Altura máxima: | 3.800 m.s.n.m. (en la cordillera Ayllón); |
| Altura mínima: | 600 m.s.n.m. (en el río Coangos); |
| Precipitación: | 3.069 mm (promedio anual); |
| Clima: | Templado, cálido, húmedo. |
| Población | 3.630 habitantes |

División política:

El territorio se divide en 5 parroquias: Pan de Azúcar, San Juan Bosco, Santiago de Pananza, San Jacinto de Wakambeis y San Carlos de Limón.

San Juan Bosco es la única parroquia urbana; en ella está la cabecera cantonal (del mismo nombre) que concentra a una tercera parte de la población total del cantón y a casi las dos terceras partes de población parroquial.

En la parte oriental de San Carlos se localizan los centros shuars de Numpatkaim, Kunkuk y Banderas, que junto a Tinkimints y Uwints, en Limón Indanza, conforman la asociación Cenepa. Desde éste cantón se prolonga en territorio San Juan Bosquense el centro Warintza, que es a su vez, centro de la

asociación Nunkui, con Numpatakaimi y Makientza, entre otros, todos éstos en territorio de Limón Indanza.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la zona central sur del cantón se asienta parte de la asociación Shuar Bomboiza –que se prolonga desde Gualaquiza– quedando en el territorio del Cantón San Juan Bosco: Bomboya (en Pananza), Atzao (en Wakambeis); y Tsuntsuin, San Pedro de Upunkios y Wapis (en San Carlos de Limón).

Las asociaciones Cenepa, Nunkui y Bomboiza constituyen circunscripciones indígenas territoriales autónomas, donde su población, en conjunto, ostenta la calidad de posesionaria del territorio.

Los centros shuars Sharup y Santa Marianita, en el sur de la parroquia San Juan Bosco, se encuentran integrados a los asentamientos colonos de Kalaglás y La Libertad. Aquí la noción de posesión comunitaria del territorio shuar tiende a desaparecer.



SAN JUAN BOSCO: Asociaciones shuar según territorio ocupado dentro del cantón

Cuadro 2.1.1.2

| ASOCIACIÓN SHUAR | |
|---|--------------------------|
| | ÁREA EN SJB (KM2) |
| Asociación shuar Cenepa: Numpatkaim, Kunkuk y Banderas más centros de Limón Indanza. | 376,81 |
| Asociación shuar Nunkui: Warintza, con cabecera en Limón Indanza | 59,59 |
| Asociación shuar Bomboiza: Bomboa, Atzao, Tsuntsuin Upunkios, y Wapis más centros de Gualaquiza | 158,44 |
| TOTAL | 594,85 |

Fuente: Plan cantonal, INFOPLAN, 2004.

El cantón San Juan Bosco, cuenta con 3630 habitantes, 16% de esta corresponde a la nacionalidad Shuar. El 56% de la población se asienta en el sector rural campesino.



La característica socioeconómica más relevante que cobija a la población del cantón San Juan Bosco son los niveles de pobreza latentes, la misma que afecta a más del 60% de la población. La pobreza, entendida como la incapacidad estructural de los

**Cuadro 2
CANTON SAN JUAN BOSCO:
Indicadores Sociales.**

| Sector / Indicador | |
|--|-------|
| Población (habitantes) | 3.630 |
| Población económicamente active | 1.479 |
| Hogares | 861 |
| Analfabetismo | 12% |
| Escolaridad | 5 |
| Primaria complete | 45% |
| Secundaria complete | 8% |
| Instrucción superior | 8% |
| Incidencia de la pobreza de consumo | 60% |
| Población con necesidades básicas insatisfechas | 76% |
| Hogares con Bono de Desarrollo Humano | 21% |

Fuente: SIISE

hogares para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros, que afecta con mayor profundidad a la población rural y urbano marginal, la cual tiene un nivel de extrema pobreza que alcanza al 36% de la población (SIISE, 2007). De cierta forma, la pobreza es incidida por el deterioro constante de las condiciones de vida de las población, pues, el más del 76% carece de condiciones básicas, el analfabetismo supera el 12%, el grado de escolaridad promedio de la zona apenas alcanza a 5 años de estudio, factores que sumado al contexto nacional dolarizado e inmerso en un proceso de globalización afecta profundamente las capacidades productivas locales, y por ende el trabajo de las pequeñas economías carentes de competitividad.

El índice de feminidad de la población en la zona se ubica en 114 mujeres por cada 100 hombres, lo cual es producto de la ascendente emigración masculina, en especial de los jóvenes, que en últimos ocho años, ha viajado hacia España e Italia.

De cierta manera la emigración externa en el Ecuador, es incidida por la pobreza y atracción de las familias de recibir remesas. Se estima que el 30% de las familias del cantón San Juan Bosco tiene parientes emigrados en el exterior, el 68% residen en España e Italia, y el 32% en Estados Unidos. Se ha identificado que el 30% de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

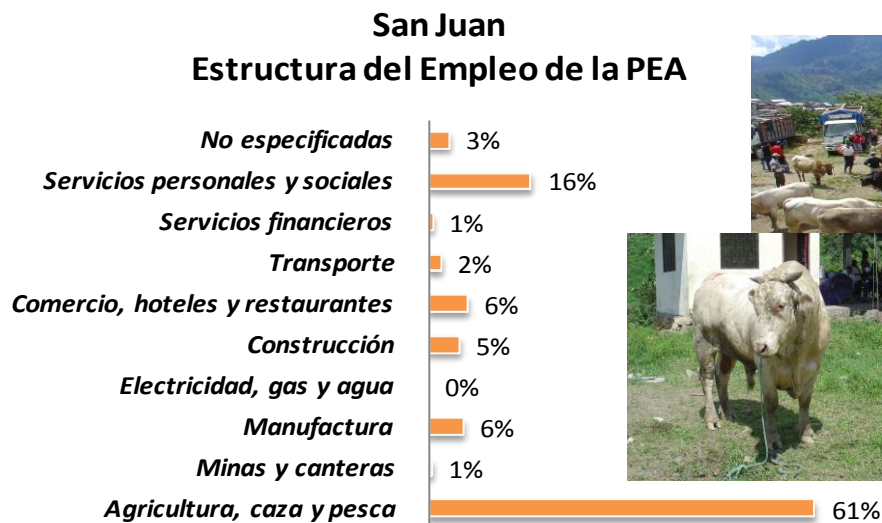
los hogares que tiene familiares emigrados reciben remesas en un promedio de USD\$ 342 mensual, que equivale al 35% de la canasta básica.

Los habitantes que salen fuera lo hacen en busca de trabajo, educación; con el fin de mejorar sus condiciones de vida. Es importante indicar que las personas residentes en el resto del país por lo general regresan a su terruño en fechas de fiestas como el carnaval, fin de año y aniversario del Cantón.

2.1.2 Estructura Económica de San Juan Bosco.

La estructura económica del cantón San Juan Bosco, se levanta sobre el sector agropecuario, que ocupa al 61% de la población económicamente activa; siendo la actividad ganadera la de mayor importancia.

Cuadro 2.1.2.1



La calidad del ganado ha experimentado un proceso de mejoramiento y selección, se ha obtenido un cruce de ganado mestizo con las razas charoláis y brown swiss. La inclinación de los terrenos dedicados a pastizales varía del 30% al 40%, pendientes consideradas de riesgo para la crianza y cuidado de ganado

bajo la modalidad al sogueo. La precipitación pluvial promedio anual es de 3.069 mm., favorece el rebrote de los pastizales.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La comercialización del ganado es a nivel de finca o en la feria semanal de la parroquia Indanza, a la que concurren los productores del cantón San Juan Bosco y los del cantón Limón Indanza. Según informes de los ganaderos y comerciantes, semanalmente se comercializa alrededor de cien cabezas de ganado, de las que la mitad proceden del Cantón San Juan Bosco, correspondiendo la restante al Cantón Limón Indanza. Los destinos del ganado comercializado son las ciudades de Cuenca con el 80% y Guayaquil y Azogues con el 10% cada una.

Toma relevancia también, las actividades comerciales y la construcción, que denota el dinamismo que se viene generando en el cantón San Juan Bosco.

La minería artesanal de la explotación de oro en las riberas de los ríos, mediante el método tradicional del lavado, ha dejado de ser una actividad productiva y lucrativa. La minería empresarial se ha hecho presente en las cantones de Limón Indanza y San Juan Bosco a partir del inicio de la década del 90, obteniendo bloques considerables en concesión para la fase exploración. Según la Dirección Nacional de Minería, hasta el año de 1999 en el Cantón San Juan Bosco se han concesionado 34 áreas mineras, equivalentes a 127.026 ha., de las que solamente 179 Ha. estaban en la fase de explotación.

SAN JUAN BOSCO:

Concesiones Mineras por Parroquias al Año 1999

Cuadro 2.1.2.2

| PARROQUIA | NÚM. DE AREAS | HECTAREAS EN | | TOTAL Ha. | (%) |
|---------------------|---------------|----------------|------------|----------------|------------|
| | | EXPLORAC. | EXPLOTAC. | | |
| San Carlos de Limón | 22 | 93.511 | | 93.511 | 74 |
| San Juan Bosco | 10 | 27.336 | 179 | 27.515 | 21 |
| Pan de Azúcar | 2 | 6.000 | | 6.000 | 5 |
| TOTALES: | 34 | 126.847 | 179 | 127.026 | 100 |

Fuente: Dirección Nacional de Minería, 1999.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

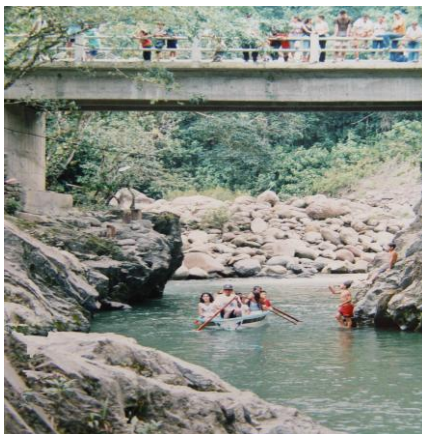
El turismo ecológico y paisajista constituyen una de las actividades potenciales de la zona. La presencia de ríos pequeños y grandes en el cantón constituye un recurso natural especial abundante aun no explotado que en el tiempo será un posible ecoturismo sustentable.



El Parque Binacional

El Cónдор declarado el 11 de Junio del 1999 y publicado en el registro oficial número 210, posee recursos faunísticos y florísticos aún no determinados con exactitud.

El 50% del cantón cuenta con áreas forestales propias de la región Subtropical húmeda, condición que se puede aprovechar para ingresar en la venta de servicios ambientales.



La gran cantidad de ríos y quebradas dan origen a la aparición de variedades de plantas y animales propios de esta zona.

Al atravesar longitudinalmente la cordillera El Cónдор por el cantón, da origen, a la presencia de ecosistemas diferentes, generado por la presencia de variados pisos altitudinales.

Escenarios paisajísticos únicos de la selva, especies de aves, mamíferos, anfibios, serpientes y riqueza florística marcan al territorio del cantón como un espacio apto para una actividad poco aprovechada en el medio, como es el ecoturismo y el turismo rural, enlazando los pueblos que se encuentran al borde de la selva y dentro de ella.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El turismo investigativo en los últimos años ha constituido una importante actividad en el país para descubrir nuevas especies de animales, plantas y la observación de especies en su estado natural. Las cavernas de Wacambéis con sus formaciones naturales en su interior constituyen un atractivo ecoturístico.

- El Cantón San Juan Bosco es un productor de ganado bovino para el mercados de Cuenca, principalmente, constituyente éste el rubro de ingreso de mayor importancia.
- Sin embargo, esta actividad económica no se ha desarrollado debida mente hasta convertirla en competitiva por la actitud y la cultura tradicional de sus habitantes y falta de asistencia técnica y financiera.
- No se ha avizorado nuevas tendencias y alternativas económicas dentro del sector agropecuario, para sustituir la alta dependencia de la ganadería, cuya rentabilidad está en función de desigualdades de condiciones productivas y las variaciones cíclicas del mercado.
- La presencia de compañías mineras en el territorio cantonal, podría causar efectos ambientales negativos, por un lado; pero también podría generar efectos positivos mediante la tributación, captación de empleo y ampliación del mapa vial del cantón.
- Las riberas del río Pan de Azúcar, las cascadas de Pananza y Pan de Azúcar, las cavernas de Wacambéis, el cerro Pan de Azúcar, y el Parque Nacional el Cóndor en el cantón, son sitios determinados como atractivos turísticos.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



2.1.3 El mercado Financieros en San Juan Bosco

Cuadro 2.1.3.1

CIFRAS DE LAS COOPERATIVAS. ABRIL 2010

| | TOTAL | JARDIN AZUAYO | CACPE G |
|------------------|-----------|---------------|-----------|
| <i>socios</i> | 1.758 | 658 | 1.100 |
| <i>cartera</i> | 2.175.000 | 675.000 | 1.500.000 |
| <i>depositos</i> | 1.450.000 | 550.000 | 900.000 |

En el cantón San Juan Bosco, operan las Cooperativas de Ahorro y Crédito: CACPE Gualaquiza y Jardín Azuayo; se indica que la población también acude al Banco Nacional de Fomento ubicado en el cantón Limón Indanza.

Las dos cooperativas compiten frente a la población, teniendo la CACPEG un mayor posicionamiento, pues esta tiene más socios, y captaciones y colocaciones, ello en razón de que lleva operando desde hace seis años; en tanto que Jardín Azuayo en San Juan es de reciente instalación, empero va logrando un posicionamiento interesante.

Cuadros comparativos de los servicios que ofertan las entidades financieras:

Cuadro 2.1.3.2

| ANALISIS DE LA COMPETENCIA - PRODUCTOS | | | | | |
|--|------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------|
| Productos o Servicios | BNF | CACPE GUALAQUIZA | | COOP JARDIN AZUAYO | |
| AHORROS | | | | | |
| Libretas de ahorros | | Libretas de ahorros | | Libretas de ahorros | |
| Tasa de interés | De 0.75% a 2.78% | Tasa de interés | De 1.25% a 5.00% | Tasa de interés | 4.50% |
| Monto mínimo | 1 | Monto mínimo | 1 | Monto | Todo monto |
| Monto máximo | más de 5000 | Monto máximo | más de 20.000 | | |
| Depósitos a plazo fijo | | Depósitos a plazo fijo | | Depósitos a plazo fijo | |
| Tasa de interés | De 3.50% a 6.50% | Tasa de interés | De 5.10% a 8.00% | Tasa de interés | De 6.50% a 8.50% |
| Monto mínimo | 2000 | Monto mínimo | 400 | Monto | Todo monto |
| Monto máximo | más de 100.000 | Monto máximo | | | |
| Cuentas Corrientes | | | Ahorro programado | | |
| Tasa de interés | De 0.28% a 1% | | | Ahorro Jardín Azuayo | |
| Monto mínimo | 5000 | | | Tasa de interés | 8.50% a 9.00% |
| Monto máximo | más de 80.000 | | | Tiempo mínimo | 12 meses |

En análisis de los servicios en ahorros de las 3 financieras que operan en el cantón San Juan Bosco observamos que las tasas de interés de las 2 cooperativas pagan los más altos rendimientos financieros llegando alcanzar hasta el 9% anual siendo

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

el Banco Nacional de Fomento la que menos paga sea en pólizas o en ahorros a la vista.

Cuadro 2.1.3.3

| ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - PRODUCTOS | | | | | |
|--|---|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|
| Productos o Servicios | BNF | CACPE GUALAQUIZA | | COOP JARDIN AZUAYO | |
| CREDITO | | | | | |
| Consumo - fondos propios | | Ordinario a largo plazo | | Ordinario | |
| Monto | hasta 7000 | Monto | hasta 3.000 | Monto | hasta 7.000 |
| Tipo de Garantía | Personal | Tipo de Garantía | Personal | Tipo de Garantía | Personal |
| Monto | De 7001 a 20000 | Monto | De 3.001 a 30.000 | Monto | hasta 15.000 |
| Tipo de Garantía | Hipotecaria | Tipo de Garantía | Hipotecaria | Tipo de Garantía | Hipotecaria |
| Destino | Pago de deudas Vehículos | Destino | | Destino | |
| Plazo máximo | 24 meses | Plazo máximo | 36 meses | Plazo máximo | De 36 a 48 meses |
| Tiempo de entrega | De 7 a 15 días | Tiempo de entrega | 90 días | Tiempo de entrega | 7 días |
| Tasa de interés | 18% | Tasa de interés | 14% | Tasa de interés | 10% |
| Microcréditos - fondos del Estado | | Emergente | | Sin ahorro | |
| Monto máximo | 5000 | Monto | hasta 3.000 | Monto | hasta 5.000 |
| Tipo de Garantía | Personal o Hipotecaria | Tipo de Garantía | Personal | Tipo de Garantía | Personal |
| Destino | Comercial Producción Agropecuaria Producción Avícola | Destino | | Destino | |
| | | Plazo máximo | 6 meses | Plazo máximo | 36 meses |
| | | Tiempo de entrega | 24 horas | Tiempo de entrega | 7 días |
| | | Tasa de interés | 15.50% | Tasa de interés | 12% |
| Plazo máximo | 60 meses | | | | |
| Tiempo de entrega | 30 días | | | | |
| Tasa de interés | 5% | | | | |
| Comercial - fondos propios | | Convergente para Instituciones | | Extraordinario | |
| Monto | hasta 7000 | Monto | De 3.000 | Monto | hasta 1.000 |
| Tipo de Garantía | Personal | Tipo de Garantía | Personal | Tipo de Garantía | Personal |
| Monto | De 7001 a 20000 | Monto | De 3.001 a 30.000 | | |
| Tipo de Garantía | Hipotecaria | Tipo de Garantía | Hipotecaria | | |
| Destino | Pequeña industria Equipos de desarrollo Compra de bienes terminados | Destino | | Destino | Salud y Educación |
| | | Plazo máximo | 36 meses | Plazo máximo | 12 meses |
| | | Tiempo de entrega | | Tiempo de entrega | 24 horas |
| Plazo máximo | 36 meses | Tasa de interés | 14% | Tasa de interés | 9% |
| Tiempo de entrega | De 7 a 15 días | Con descuento en rol de pagos | | | |
| Tasa de interés | 13% | | | | |
| BNF - CFN | | Especial | | | |
| Monto Mínimo | 15,000 | | | | |
| Monto Máximo | 200,000 | Monto Máximo | hasta 1.500 | | |
| Tipo de Garantía | Hipotecaria | | | | |
| Destino | Agrícola Ganadería Maquinaria y Equipos Obras de infraestructura | | | | |
| Plazo máximo | 120 meses | Plazo máximo | 36 meses | | |
| Tiempo de entrega | | Condición especial | 5 meses de gracia | | |
| Tasa de interés | 13% | Tasa de interés | 14% | | |
| Valor del encaje | No tienen | Valor del encaje | 5% del monto solicitado | | |
| | | Certificados de aportación | 5% del monto solicitado | | |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los servicios de crédito de las 3 financieras están distribuidos en créditos de consumo, microcrédito y comercial que están enfocados a satisfacer las demandas de la población por lo general los créditos son utilizados para la inversión en el sector ganadero, construcción viviendas, compra de vehículos y pago de deudas de migrantes.

Las tasas de interés de crédito varían en cada financiera dependiendo del segmento en que van a ser utilizados siendo así la del Banco Nacional de Fomento la más baja con la política de estado con el 555 (5.000 dólares al 5% para 5 años), el crédito ganadero al 10% anual y el crédito de consumo al 15% anual, seguido de la Cooperativa Jardín Azuayo con tasas que fluctúan entre el 9% y el 12% con montos que van desde 100 dólares hasta los 15.000 con plazo máximo de 48 meses con garantías quirografarias o hipotecarias, en la CACPE Gualaquiza las tasas de interés fluctúan entre el 14% y 15.50% llegando a ser las más altas del mercado los montos van desde 1 dólar hasta los 30.000 dependiendo de las garantías presentadas el tiempo máximo de pago es de 36 meses.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



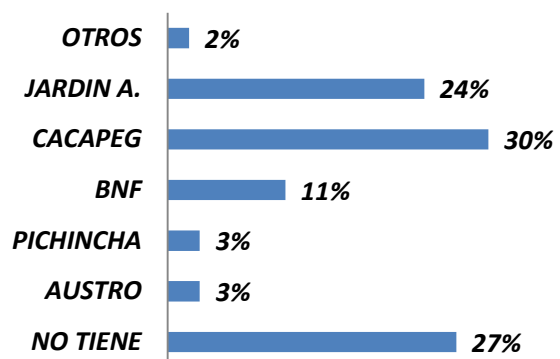
Análisis FODA.

Jardín Azuayo en relación a la competencia

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios • Red de comunicación en línea • Servicios virtuales • Tasas de interés de ahorro atractivas • Tasas de interés de crédito competitivas • Agil concesión de créditos • Red de cajeros automáticos • Educación Cooperativa | <ul style="list-style-type: none"> • Para captar: Convenio con Instituciones • Acercar el servicio al socio • Desarrollar el producto de tarjetas de crédito • Posicionamiento de los servicios virtuales Dinamizar la economía local |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Inestabilidad del sistema • Falta de órdenes de pago • Efectivización de cheques | <ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de ofrecer el producto de Cuenta Corriente • Rechazo a la minería • Vías de acceso inadecuadas • Proliferación de Cooperativas sin visión social • Crisis económica mundial |

Según encuestas de mercado aplicadas al 5% de la Población económicamente Activa (73), se ha identificado que el 30% de la población tiene preferencias por la CACAPEG, el 24% por Jardín Azuayo, el 11% por el BNF, entre los más relevantes. Se destaca también que el 27% de la población no dispone de cuentas en ninguna entidad financiera, generalmente es aquella población rural indígena que no tiene acceso a servicios financieros.

**SAN JUAN BOSCO
PREFERENCIAS DE LA POBLACIÓN
POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS**



La profundización de los servicios financieros, se constituye en uno de los objetivos principales del plan de posicionamiento de Jardín Azuayo en los

próximos años, en especial facilitar servicios financieros a las comunidades campesinas, colonas y Shuar.

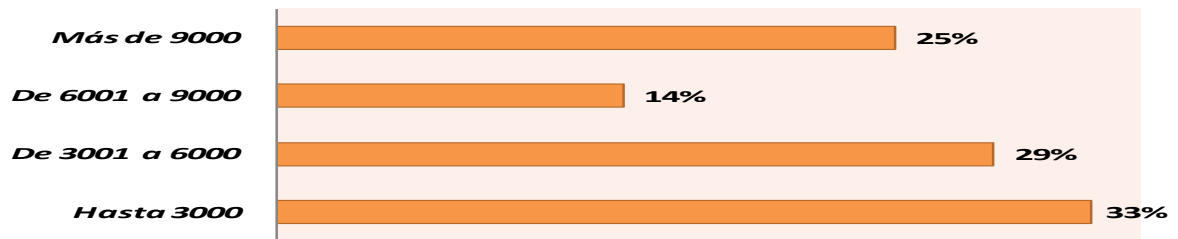
AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Cuadro 2.1.3.4

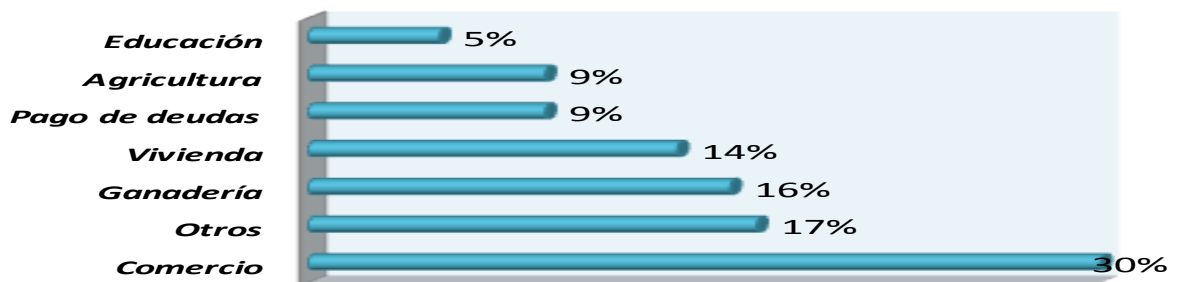
SAN JUAN. MONTOS DE CREDITO QUE DEMANDA LA POBLACION



Se estima que el 63% de la población necesita, demanda de créditos, en su mayoría por montos menores a 6 mil dólares, destinados en un 30% para actividades comerciales, en especial pequeños negocios.

Cuadro 2.1.3.5

SAN JUAN. DESTINO DE LOS CREDITOS DEMANDADOS



Toma importancia, la demanda para ganadería y vivienda, actividades que generalmente demandan monto mayores a 6 y 9 mil dólares y con plazos entre 4 y 6 años.

Otros de los servicios financieros que demanda la población además del ahorro y el crédito, están algunos medios de pago, como el bono de

desarrollo humano, el pago de servicios básicos como: luz, agua, teléfono, pago de impuestos, sueldos, entre otros; y no menos importante es la expectativa de que Jardín Azuayo instale un cajero automático en el cantón San Juan Bosco.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Cuadro 2.1.3.6

| Servicios | Porcentaje |
|---------------------|------------|
| Bono | 28% |
| Servicios básicos | 15% |
| Pago de sueldos | 11% |
| Cajeros Automáticos | 11% |
| Otros | 30% |
| No contesta | 3% |
| No aplica | 1% |
| Total | |





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO III

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA

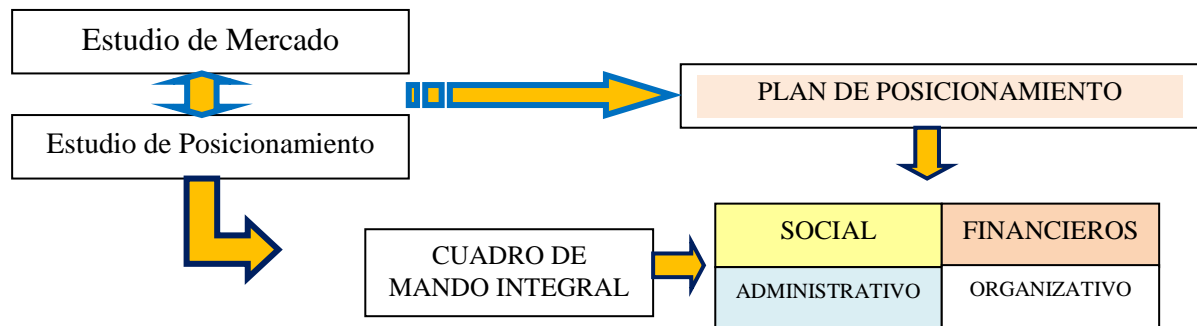


CAPITULO III

3.1 PLAN DE POSICIONAMIENTO

Tiene relación con la definición y aplicación de un conjunto de acciones y estrategias, orientadas a mejorar la participación y el fortalecimiento de la cooperativa Jardín Azuayo como entidad social y financiera en el contexto de desarrollo local del cantón San Juan Bosco, en especial se trata de lograr un mejor alcance de la visión social de la Cooperativa.

Ruta de Construcción



Estudio de Posicionamiento. Constituye una evaluación, que se orienta al análisis sobre: i. La calidad de los servicios financieros que oferta la institución, evalúa si éstos cubren las necesidades y expectativas de los socios; ii. Si la calidad de la atención, adecuaciones de las oficinas, horarios, son adecuados para la satisfacción de los usuarios; iii. Se analizan percepciones de los socios y usuarios sobre la imagen de la institución como entidad financiera y de desarrollo social, y, iv. En especial se recogen las sugerencias y opiniones de los socios sobre lo que debe mejorar la cooperativa para alcanza su crecimiento y desarrollo, y por ende el cumplimiento de su visión social.

Plan de Posicionamiento social. Tiene relación con la definición de acciones y estrategias que la cooperativa asume para fortalecer la base social, en la medida que constituye una sociedad de personas, le es importante fortalecer el capital social,

AUTORES:

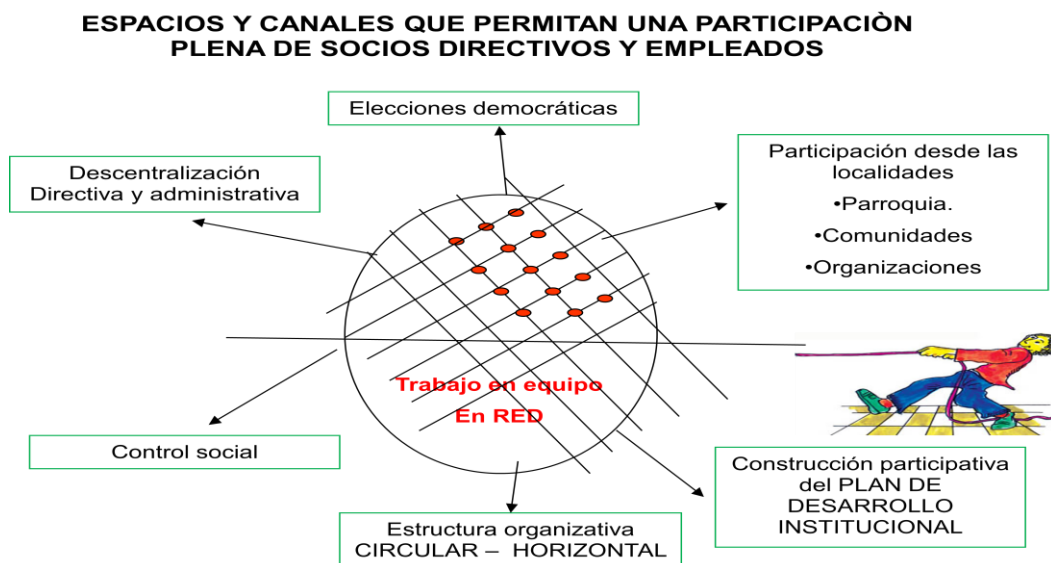
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

socios, directivos y funcionarios. En este marco, el fomento, motivación de la participación social en los procesos de gobierno y dirección de la cooperativa es importante para garantizar un adecuado control social, pertenencia e identidad.

A decir de Hernán Rodas, presidente de Jardín Azuayo, tres son los factores que fortalecen la participación como parte de la solidaridad: i. El querer participar, en el incide su motivación, identidad, pertenencia a una entidad vuestra con visión social; ii. El Saber participar, sustentado en el conocimiento sobre las competencias cooperativa, sus derechos y obligaciones, comunicarse y relacionarse con socios, directivos y funcionarios, en ello es importante los procesos de capacitación y comunicación que impulsa la organización; y, iii. Poder participar, contar con los espacios y canales que le permitan una participación plena, en donde exprese sus opiniones, intereses, aportes al desarrollo cooperativo y ejerza un control social, en ello es fundamental un fortalecimiento organizativo horizontal, descentralizado, que garantice el trabajo en equipo.



Plan de posicionamiento financiero, Comprende un conjunto de acciones estratégicas que asume la institución financiera, para mejorar la acogida y accesibilidad de los servicios y productos financieros (ahorros, crédito y medios de pago), a fin de que éstos cubran las expectativas de la población objetiva, principios

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA

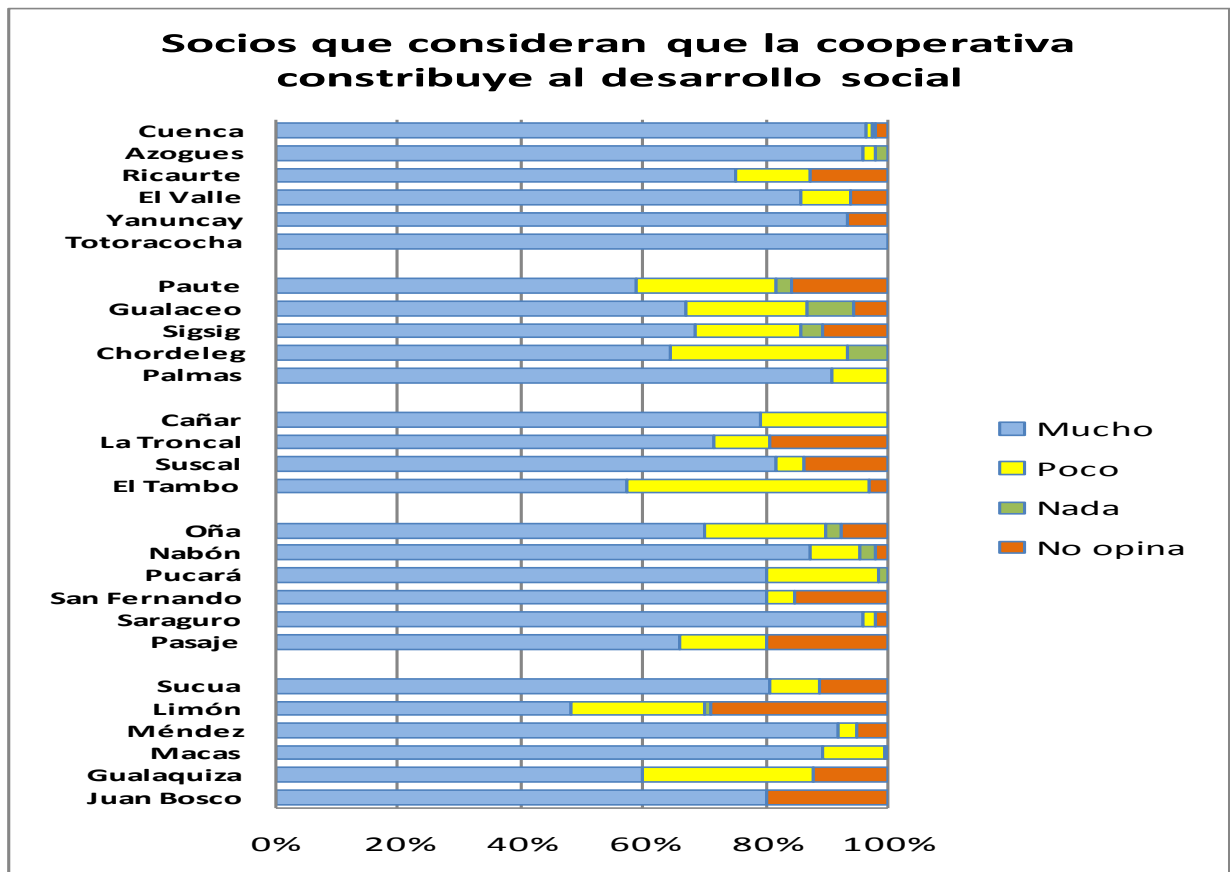


básicos para trascender en un crecimiento y desarrollo institucional, una mayor participación en el mercado financiero. (Orellana)

3.1.1 Posicionamiento Social

Conforme al estudio de posicionamiento del 2009, Jardín Azuayo tiene una imagen institucional consolidada en toda el área de su influencia, sobre la base fundamental de la confianza por parte de los socios; la percepción positiva respecto de la vinculación de la Cooperativa con el desarrollo económico y social, y las ventajas que ofrece a sus socios respecto a otras entidades competidoras, en términos de tasas de interés, cobertura, oferta de servicios, etc.

Cuadro 3.1.1.1



Se ha determinado que alrededor del 80% de los asociados consideran a la cooperativa como un actor social importante en el desarrollo de los diferentes cantones; en especial valoran la calidad y accesibilidad de los servicios financieros; en ello ha sido destacable el trabajo de alianzas con instituciones públicas

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA

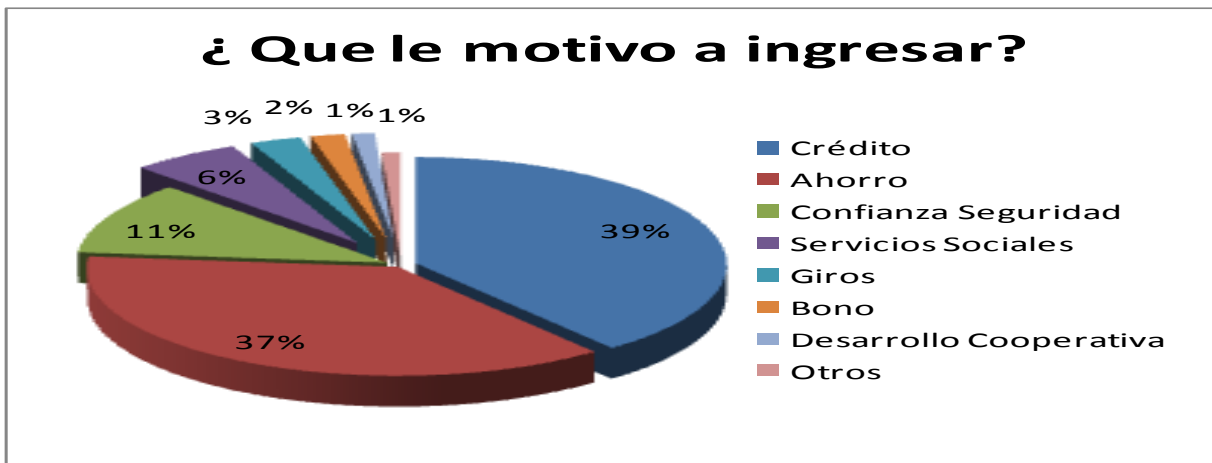


UNIVERSIDAD DE CUENCA

(municipios, hospitales, colegios) y privadas (centros educativos, empresas, otras), que ha facilitado la otorgación de créditos y pago de remuneraciones.

En el cantón San Juan Bosco, entre los factores que motivan a la población a ser socios de la Cooperativa:

Cuadro 3.1.1.2



Es el tener permanentemente acceso a servicios financieros, en especial al crédito, por esta razón ingresan el 39% de los socios, quienes ven en la entidad facilidades de trámites, servicios oportunos y tasas de interés por debajo de las que ofrecen en otras entidades.

Otra de las razones que motivan el ingreso de los socios es la confianza y seguridad en los depósitos que ofrece actualmente el sistema cooperativo, pues, este en tiempos de crisis, ha demostrado que constituyen una alternativa eficiente de administración de recursos, especialmente para las pequeñas economías, por esta causal ingresan el 48% de los socios, quienes generalmente ha perdido su confianza en el sistema bancario, o en su caso han sido relegados de servicios de créditos.

La fuente más importante de información para el ingreso de los socios a la Cooperativa, son los propios socios, que despliegan a través de sus familiares y amistades una suerte de promoción personalizada, 74% de los socios ingresan por este medio, lo cual denota además de una confianza en una aceptación de los servicios financieros. En cierta medida ello, también es una estrategia de la Cooperativa consistente en que su eficacia y eficiencia se constituya en su mejor herramienta de publicidad y convocatoria, por ello es que se justifica que no tengan un sistema de publicidad o marketing, además por los costos que ello demanda.

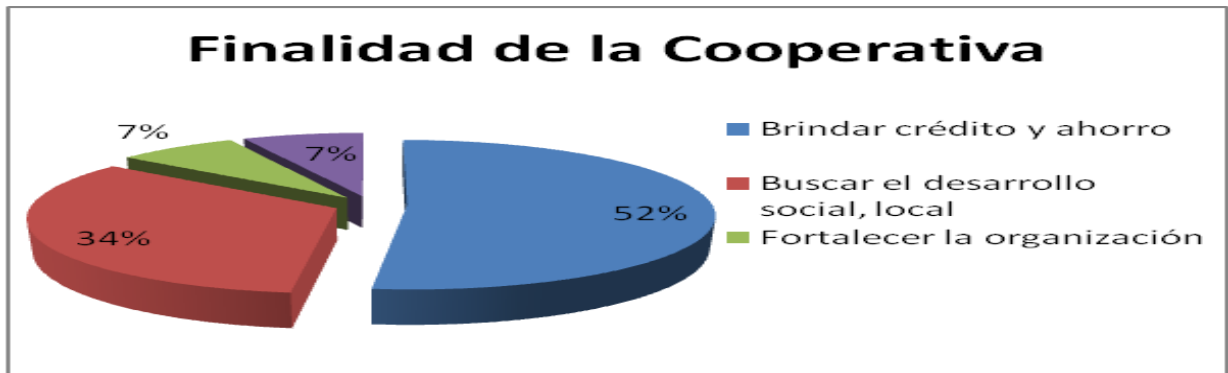
AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Se destaca que la promoción con las organizaciones en el cual juegan un rol importante las directivas locales, sumado al despliegue de programas radiales constituyen la otra forma de información importante para convocar la asociatividad de la población.

Cuadro 3.1.1.3

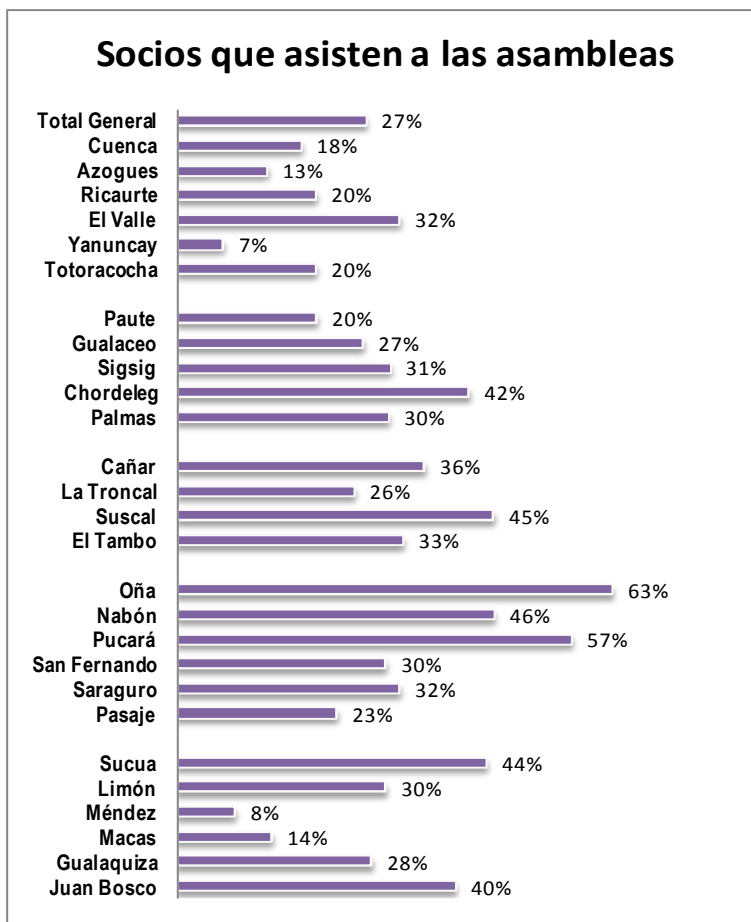


En la acogida o aceptación de la cooperativa mucho tiene que ver con el fortalecimiento de la identidad como entidad financiera y de desarrollo social, este es el criterio del 55% de los asociados, en este proceso ha tomado importancia la educación cooperativa que se viene impulsando para directivos y asociados.

La adecuada estructura organizativa descentralizada y horizontal que mantiene la cooperativa, genera espacios y reuniones en donde se fortalece la comunicación y la cultura cooperativista, a ello se suma el compromiso de los directivos, empleados y la pertenencia de los asociados hacia la cooperativa.



Cuadro 3.1.1.4



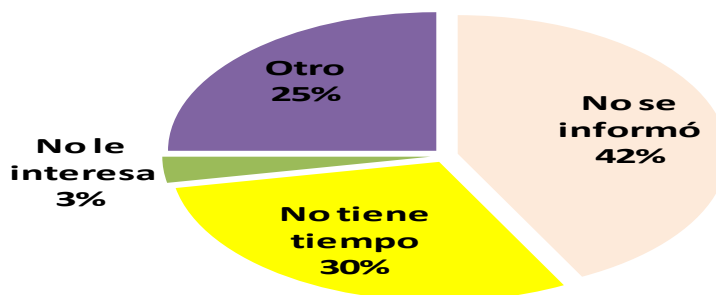
En general, el 27% de los asociados ha participado en dichas asambleas locales que se realizan dos veces por año; siendo más elevada la participación en cantones en donde los asociados tienen una mayor identidad y pertenencia hacia la cooperativa. Se destaca que en San Juan Bosco, el 40% de los asociados ya ha participado en dichas asambleas locales.

En general, la mayoría de socios que participado en las asambleas locales, expresan su plena satisfacción, se informan y conocen más sobre la marcha de la cooperativa y opinan sobre sus expectativas.



Cuadro 3.1.1.5

Razones de no participar en asambleas locales



De los asociados que no participan en las asambleas, el 42% señala que es por falta de información. La cooperativa tiene limitaciones en cuando a contar con un sistema de información adecuada para socios, directivos y empleados, ello deviene de la carencia de una política institucional de comunicaciones, ello en cierta medida en el mediano plazo puede constituirse en un factor de riesgo que limita el posicionamiento de los servicios como el fortalecimiento de la gobernabilidad.

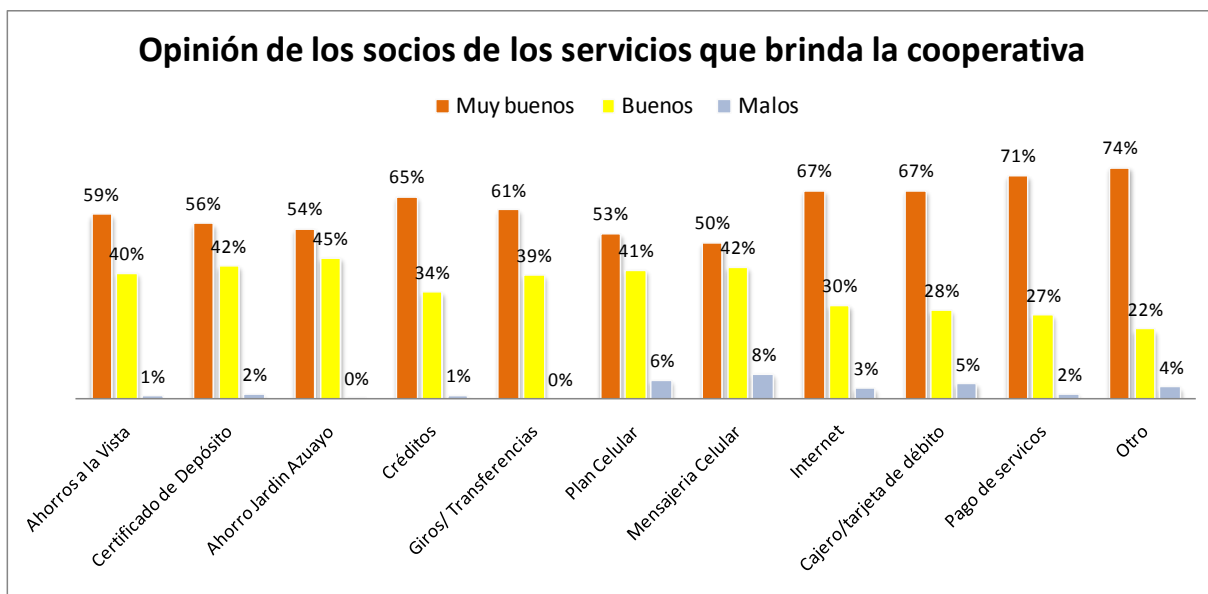
3.1.2 Posicionamiento de los Servicios Financieros.

Se desataca que la mayoría de servicios de la cooperativa, tienen una adecuada aceptación de la población. El 98% de los socios consideran que los créditos y ahorros están en la calidad de entre buenos y muy buenos.

Se destaca también, que los servicios menos posicionado, de menor utilización por parte de los socios, son el plan y la mensajería celular, en ello ha incidido, el deficiente servicio que presta la operadora PORTA, con quienes Jardín Azuayo, ha decido finiquitar su convenio, a favor de no generar mayores contratiempos a los asociados.

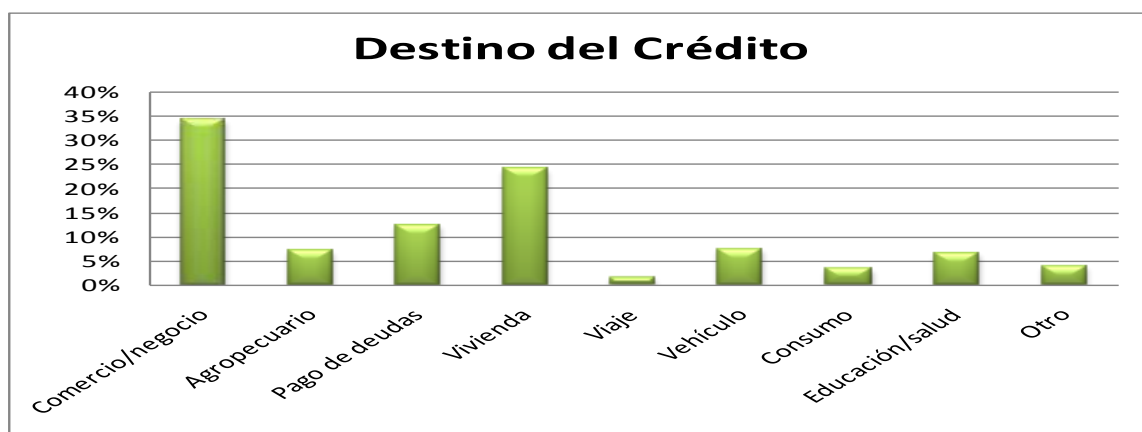


Cuadro 3.1.2.1



En el cantón San Juan Bosco, respecto al posicionamiento de los servicios financieros, se destaca que el 44% de los asociados han accedido a los créditos que oferta la cooperativa, en montos promedios de USD\$ 4.100. El número de créditos vigentes a abril 2010 comprende 165 y el saldo de cartera vigente es de USD \$675 mil dólares. El destino de los créditos en un 32% se utiliza para el comercio, el 23% para mejoramiento de la vivienda, el 13% para pago de deudas, entre las más destacadas.

Cuadro 3.1.2.2

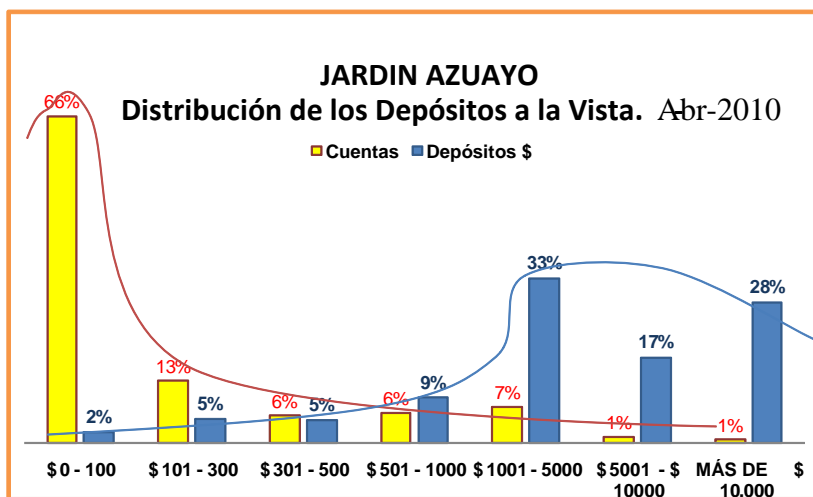




UNIVERSIDAD DE CUENCA

En cuanto a los depósitos, se registran 658 cuenta ahorristas activos. A abril 2010, los depósitos en la ventanilla San Juan Bosco suman USD\$ 550 mil, de los cuales el 65% comprenden ahorros a la vista, el 35% están en certificados de depósitos a plazo fijo y ahorro Jardín Azuayo que tiene características de fondo cesantía es del 2% del total de los depósitos.

Cuadro 3.1.2.3



Se destaca que el 66% de los socios que mantienen ahorros a la vista, tienen depósitos menores a USD\$ 100, que comprende el 2% del valor, en tanto que el 78% de dichos depósitos está concentrado por el 9% de los ahorristas, ello constituye un riesgo constante en caso de corridas por especulaciones, que no hay liquidez que lo aguante.

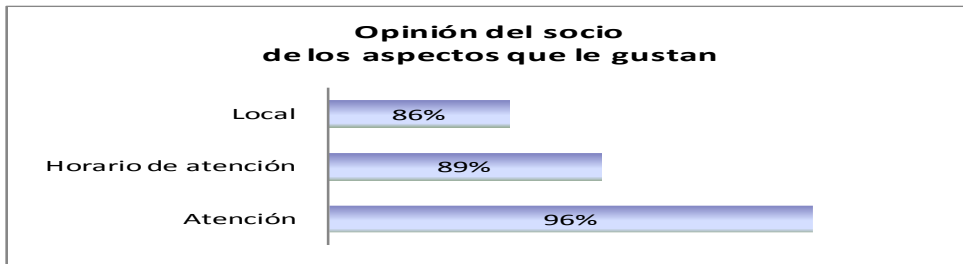
En adelante la cooperativa, tiene el reto de mejorar la curva asimétrica de distribución de los ahorros, ello exige tener estrategias de motivación del ahorro y mantener la fidelidad de los asociados. Se espera que el posicionamiento de las tarjetas de débito y la mejora en la atención motive a los asociados a mantener saldos mayores de depósitos a la vista.

El riesgo de concentración de depósitos, es contrarrestado por la adecuada volatilidad⁸ que mantiene la cooperativa que es del 2% en siete días, en ello incide el buen nivel de pertenencia que tienen los socios; ello no debe reducir la preocupación por mejorar el desarrollo de los servicios.



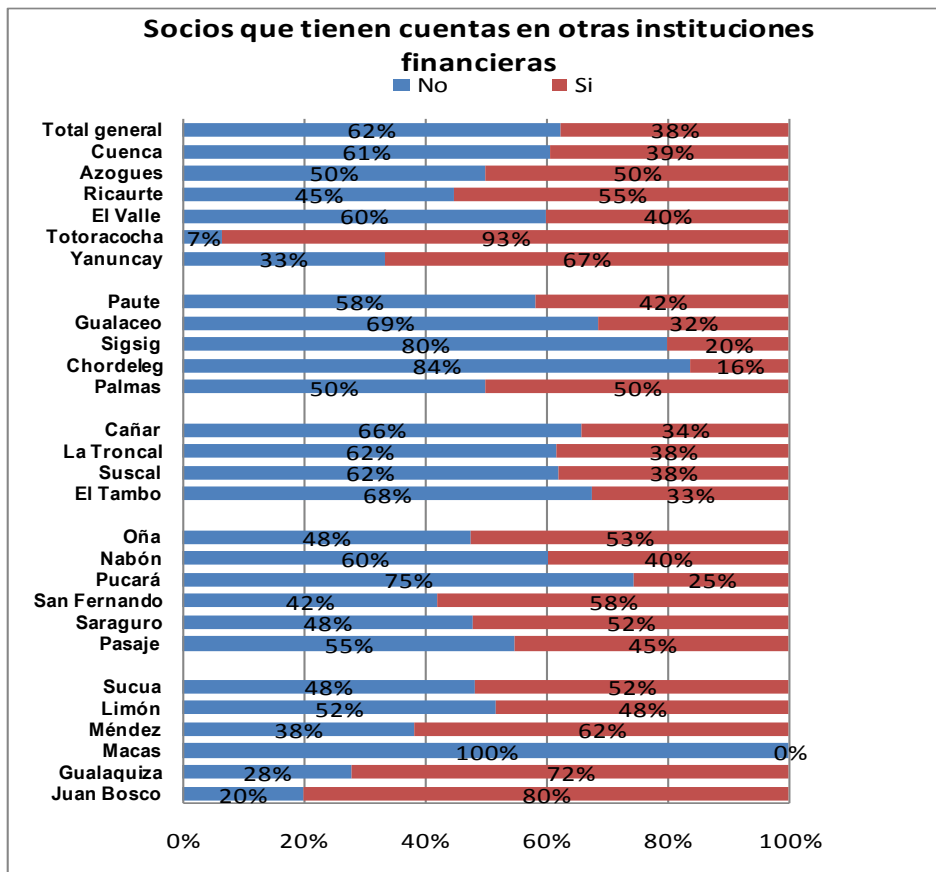
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 3.1.2.4



En general, el 96% de socios consideran que la atención que reciben en ventanillas y crédito es adecuado, empero si ponen reparos en que deben mejorar la adecuación de las oficina, en donde se generan convulsiones en la atención, sumado al poco personal disponible para prestar información personalizada. Este aspecto constituye el mayor factor que influye en la vigencia de socios con pocos ahorros.

Cuadro 3.1.2.5



El posicionamiento de los servicios de Jardín Azuayo, aunque viene ganando aceptación, vienen enfrentando una agresiva competitividad. Se destaca que en San Juan Bosco, ocho de cada diez socios mantienen cuentas en otras entidades,

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

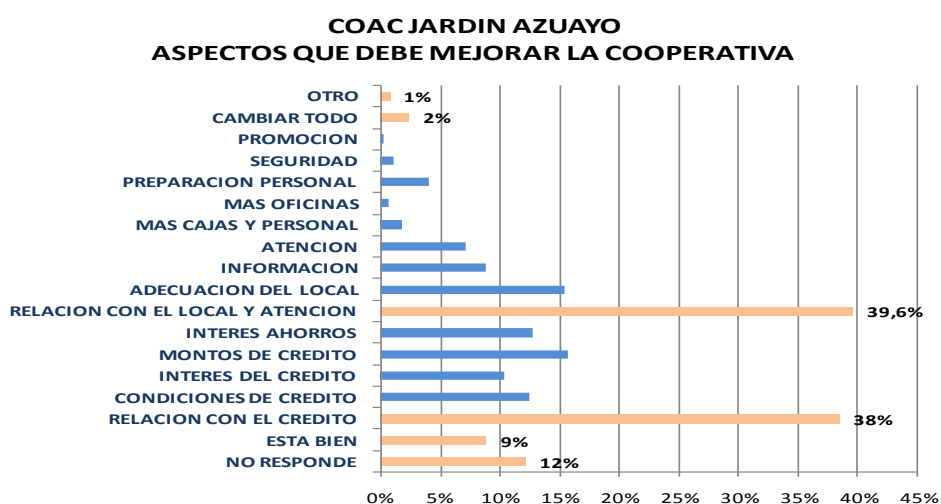
en especial en la CACPEG y el Banco Nacional de Fomento, que son los mayores competidores, estas últimas vienen ofertando similares productos financieros y medios de pago.

Jardín Azuayo, tiene el reto de fortalecer el posicionamiento de los servicios e innovar nuevas modalidades financieras para la profundización y democratización de los servicios, en especial para las economías campesinas, la microempresa y las remesas.

Entre las sugerencias y expectativas de los socios sobre el desarrollo de los servicios, esperan que la cooperativa en San Juan Bosco mejore los siguientes aspectos:

- Es importante mejorar la atención de los servicios, en especial contar con una oficina con mayor comodidad e información personalizada, que ofrezca mayores seguridades. Este último a demás de ser una expectativa, constituye uno de los aspectos imperiosos de mejorarse, en ello coinciden alrededor del 40% de los asociados.
- El 38% de los socios también sugieren que se mejore, revise o se innove las condiciones de concesiones de los créditos, en cuanto a montos, tasas por tipo de crédito y sistema de garantías.

Cuadro 3.1.2.6



Retos para consolidar la cobertura social y los servicios financieros de Jardín Azuayo

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Entre los retos que son necesarios asumirlos para consolidar su posicionamiento, se tienen:

- Fortalecer el área de comunicaciones, sobre la base de un Plan de Desarrollo específico, que incluya políticas institucionales, estrategias de comunicación y medios adecuados de información para la promoción de los servicios financieros y el posicionamiento de sus procedimientos.
- Resulta también importante fortalecer el desarrollo de la gobernabilidad institucional, en especial las competencias y roles de los directivos para un trabajo promocional de los servicios financieros en sectores rurales y campesinos.
- El desarrollo, adecuación e innovación de los servicios financieros, captaciones, colocaciones y medios de pago, que incluyan estrategias adecuadas de posicionamiento.
- Las experiencias de algunas oficinas (Nabón) en cuanto a créditos asociativos, asumiendo modalidades solidarias, como comités, cajas, grupos solidarios, exige que la cooperativa establezca políticas y estrategias sostenibles, que permitan consolidar dichos procesos y transferir dichos procesos hacia la ventanilla San Juan Bosco.

AUTORES:

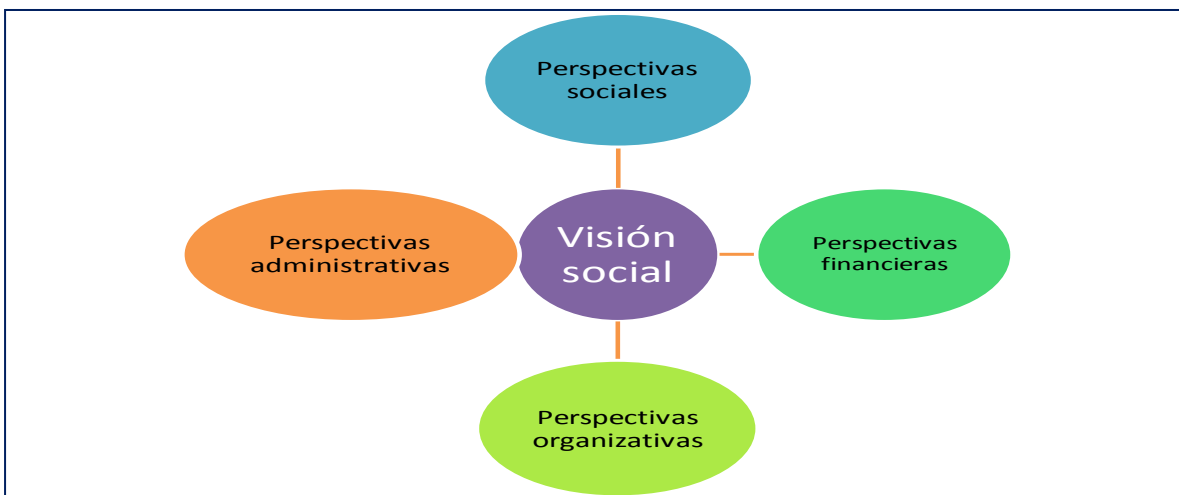
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



3.1.3 Cuadro de Mando Integral

Constituye un instrumento de planificación, que predice y precede los resultados esperados de una acción, se sustenta en el diseño de un flujo-grama, que permite visibilizar, analizar las interrelaciones entre las acciones y estrategias que se delimitan en torno al alcance de objetivos y resultados deseables. La característica del mando integral, es el permitir una construcción participativa, de las acciones y estrategias que demanda la visión social, en un proceso de aproximaciones sucesivas en el tiempo y espacio de acción. El flujo-grama de cuadro de mando integral se sustenta en un cuadrante de expectativas concertadas, que giran en torno a la visión social institucional.

Cuadro 3.1.3.1



El alcance de la visión social en las oficinas que operan en cada cantón, tiene relación directa con el cumplimiento de las perspectivas y estrategias que engloba la visión, esta son:

Sociales. Fortalecer la democratización de los servicios financieros, que éstos lleguen más lejos, más baratos, más rápidos. También interesa que dichos servicios sean de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los socios y las comunidades, en especial de las economías populares.

Financieras. Tiene relación, en mantener, fortalecer siempre una adecuada estructura financiera, que exista un equilibrio entre captaciones y colocaciones,

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

siendo necesario trabajar constantemente sobre el posicionamiento de los servicios. No menos importante es mantener una buena salud financiera, con bajos niveles de riesgo financiero, ello exige realizar adecuadas colocaciones, controles internos, incentivar a los socios el cumplimiento de sus pagos, realizar recuperaciones efectivas de cartera, entre otros.

Administrativas-operativas. Las oficinas deben caminar siempre hacia el mejoramiento continuo de la eficiencia, ello exige, estar bien organizados, contar con planes estratégicos y de posicionamiento, con personal especializado, un clima laboral adecuado; ello es necesario para ofrecer servicios de calidad.

Organizativas. Una adecuada administración, tiene mucha relación con la buena gestión de los directivos, estos deben tomar adecuadas decisiones, controles, sobre el desarrollo de la cooperativa; ello exige de directivos con liderazgo, comprometidos, informados y capacitados. Una adecuada organización de las oficinas, incluye, tener espacios de comunicación y de trabajo adecuados, contar con directivos representantes de las parroquias y comunidades. Directivos y empleados deben realizar periódicamente su balance social, como herramienta de evaluación, que les permita avizorar los retos que tiene que enfrentar en su desarrollo.



Cuadro 3.1.3.2

NUESTRA VISION

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

| Sociales | | Financieras | |
|--|--|---|--|
| Perspectivas | Estrategias | Perspectivas | Estrategias |
| Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los socios. Servicios para todos. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la información y comunicación de forma personalizada. - Excelencia en atención al socio. - Fomentar los principios cooperativos en centros educativos - Implementar y fortalecer las alianzas (convenios) con los actores sociales. Incidir en los planes de desarrollo local - Innovar servicios y su acceso a los migrantes, promover su organización. | Fortalecer Colocaciones y captaciones. Mejorar manejo del riesgo financiero | <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar planes de información sobre servicios. - Agilidad en los procesos e implementación de nuevos servicios - Fortalecer oficiales de crédito como asesores. - Integrarnos a Central de Riesgos. - Crear y aplicar el scorin crediticio. - Mejorar nuestras prácticas de colocación y recuperación - Innovar créditos y ahorros. Servicios localizados - Fortalecer la tasa de crecimiento del patrimonio |
| Administrativas-Operativas | | Organizativas | |
| Perspectivas | Estrategias | Perspectivas | Estrategias |
| Las oficinas deben alcanzar su madurez óptima de gestión: Eficiencia. | <ul style="list-style-type: none"> - Servicios y procesos bien implementados. - Plan Estratégico y posicionamiento - Personal capacitado - Locales adecuados y con seguridades. Controles internos. | Fortalecer la estructura organizativa, consolidando las redes sociales existentes Consolidar la escuela de educación Cooperativa | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las competencias directivas. - Establecer planes de trabajo y espacios de funcionamiento adecuados para los directivos. - Descentralizar las directivas locales: parroquiales, comunitarias - Fortalecer las redes sociales locales y zonales. - Plan adecuado de información y comunicación socios, directivos y empleados. - Realizar el Balance Social. |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Mapa Estratégico

Los principios cooperativos

- Adhesión abierta y voluntaria;
- Gestión democrática de los socios;
- Participación económica de los socios;
- Autonomía e independencia;
- Educación, capacitación e información;
- Cooperación entre cooperativas; y,
- Compromiso con la comunidad.

Valores

- Solidaridad
- Democracia
- Transparencia
- Compromiso
- Honestidad
- Fidelidad
- Respeto al medio ambiente

VISION 2013

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

Fortalecer redes sociales
 Profundización de la cobertura social sector rural
Consolidación de servicios de transferencias
 Fortalecimiento de ventanillas compartidas en Ecuador y exterior
 Fortalecimiento de gestión administrativa

Fortalecer Educación Cooperativa-EDUCOPE.
 Consolidar estructura organizativa-administrativa.
 Fortalecer: Gestión de Riesgo Desempeño Social, comunicaciones
Posicionamiento de servicios financieros y sociales

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Consolidar el plan de formación Cooperativa para socios, directivos y empleados.
2. Desarrollar e institucionalizar sistemas de información y comunicación social y financiera, tanto personalizados como masivos.
3. Desarrollar sistemas de investigación y planificación institucional
4. Estructurar la Cooperativa para responder a los requerimientos de su misión y crecimiento.
5. Fortalecer la capacidad de gestión de Riesgos
6. Construir un sistema de Gestión de la calidad
7. Diseñar estrategias de posicionamiento de productos y servicios que permitan la recirculación de los recursos financieros

MISIÓN

Fomentamos el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
 RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



3.1.4 Acciones Estratégicas para el Posicionamiento.

La estrategia de gestión, tiene relación con las formas, caminos, mecanismos de trabajo que la cooperativa asume para lograr cubrir y alcanzar las expectativas de la visión institucional.



En el alcance de la visión social, tiene mucha importancia el desarrollo de las estrategias definidas en el Plan Estratégico, los cuales siempre se orientaran a consolidar una adecuada estructura organizativa y administrativa financiera, el primero se sustenta en buscar fortalecer la gobernabilidad, la participación y compromiso de los directivos y la pertenencia de los asociados, en ello toma importancia el desarrollo de la educación cooperativa acompañados de adecuados sistemas de información y comunicación.

Fortalecer la cultura cooperativa y contribuir en el buen vivir de los socios y de sus comunidades, mucho tiene que ver con el posicionamiento de los servicios financieros y sociales, que éstos cubran las expectativas de los socios; para ello es necesario una adecuada estructura administrativa financiera, que garantice un buen desempeño financiero, la competitividad argumentada en servicios de calidad, con innovación y adecuación a las economías locales. Aquí toman relevancia las estrategias de mejorar la gestión de riesgos, desarrollo de servicios, gestión de calidad y el fortalecimiento de las relaciones institucionales en los territorios cantonales y parroquiales.

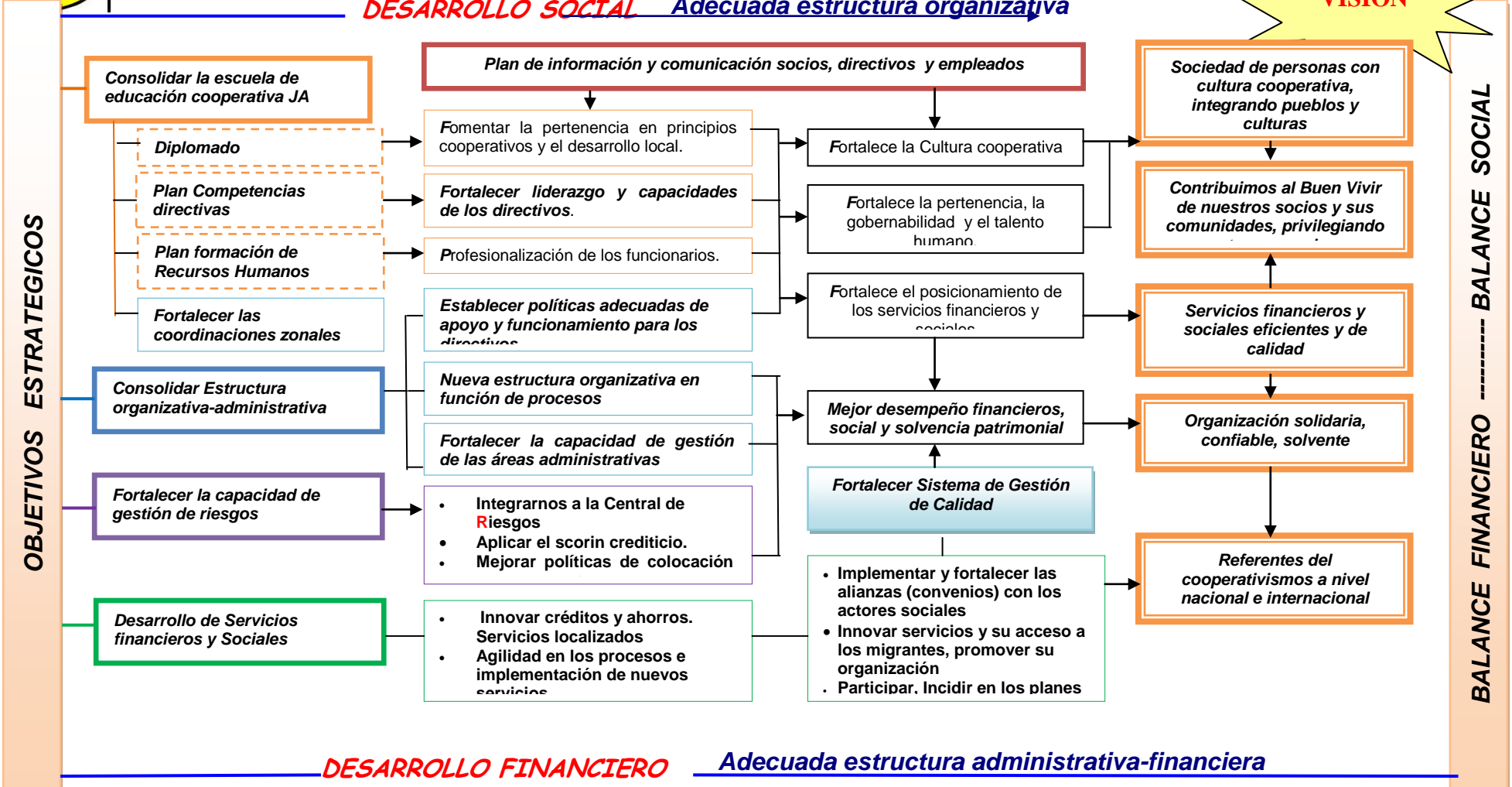
AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Objetivos Estratégicos

DESARROLLO SOCIAL *Adecuada estructura organizativa*



AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Estrategias de Gestión. Significados

La estrategia de gestión, tiene relación con las formas, caminos, mecanismos de trabajo que la cooperativa asume para lograr cubrir y alcanzar las expectativas de la visión institucional.

Expectativas y Estrategias Sociales:

Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los servicios para todos; constituyen siempre las principales expectativas y finalidades de la cooperativa.

Para ello, siempre será importante el innovar, adecuar, desarrollar los productos y servicios, con adecuada atención, información, tasas de interés accesibles y atractivas. Sin duda que ello exige contar con una permanente especialización institucional en economía y finanzas sociales, así como el mantener adecuados niveles de eficiencia administrativa y financiera.

No menos importante es el fortalecer la identidad, fidelidad y pertenencia de los asociados hacia la cooperativa, sobre la base de una constante capacitación en principios cooperativistas y la motivación en la participación en las asambleas y directivas locales.

Entre las estrategias o iniciativas para los próximos años se han planteado:

| Estrategias | Significados |
|---|--|
| Mejorar la información y comunicación de forma personalizada. | La perspectiva es que la oficina de la cooperativa en San Juan Bosco, cuente con un espacio, un oficial asesor de información sobre los servicios y principio de la cooperativa, a lo cual se suma una pantalla TV que pasará videos sobre los servicios y el desarrollo de la cooperativa. |
| Fomentar los principios cooperativos | Para ello, la perspectiva es que en la zona oriental de coordinación de Jardín Azuayo se desarrolle el programa de capacitación del “Diplomado en Cooperativismo y Desarrollo Local” en el cual participen socios y socias de cada oficina, el propósito es elevar la pertenencia y fidelidad del socio hacia la cooperativa; y con ello mejorar las captaciones de depósitos como contraparte esencial del crédito. También se plantea la |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| | <p>iniciativa de recrear material y medios de información adecuados sobre los servicios y el cooperativismo para difundirlo en escuelas y colegios, empezar a fortalecer una base social con niños y jóvenes, otorgarles libretas de ahorros específicas.</p> |
| Implementar y fortalecer las alianzas (convenios) con los actores sociales | <p>A fin de lograr una mayor cobertura y profundización de los servicios, es pertinente consolidar las alianzas y convenios con organizaciones e instituciones actuantes en los diferentes cantones en donde opera la cooperativa</p> |
| Innovar servicios y su acceso a los migrantes, promover su organización | <p>Considerando que seis de cada diez socios de la cooperativa tiene familiares emigrados y que de éstos tres reciben remesas, se hace necesario recrear, promover servicios financieros (ahorros y créditos específicos) para apalancar dichas remesas giros en inversiones, tanto para vivienda como para el desarrollo de microempresas.</p> <p>En esta perspectiva, para los próximos años, 2011-2014, la Cooperativa ha logrado una alianza estratégica con el FIDA (Fondo Interamericano para el desarrollo Agrario), para cofinanciar el desarrollo de un programa, que incluye: i. Mejorar las transferencias, captaciones de remesas; ii. Fortalecer las relaciones con organizaciones de emigrados en sus lugares de residencia tanto en España como en Estados Unidos, así como consolidar alianzas con entidades financieras y desarrollo ligadas a las remesas para articular los diversos servicios financieros (giros, transferencias, créditos, ahorros, tarjetas, otros).</p> |
| Participar, Incidir en los planes de desarrollo local | <p>Se busca que la cooperativa tenga una mayor participación en las iniciativas y proyectos económicos y sociales que vienen impulsando los gobiernos locales en el marco de sus planes de desarrollo; como por ejemplo en el impulso de planes de vivienda, desarrollo de microempresas, infraestructura social, entre otros. La cooperativa desde su rol de entidad financiera y social, puede potencializar el financiamiento y organización social de la población.</p> |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



Expectativas y Estrategias Financieras:

Mejorar el manejo del riesgo financiero. Mantener una salud financiera es una expectativa permanente, esto se relaciona con tener siempre una morosidad menor al 5% (cartera vencida en relación a la cartera total). Para ello, la cooperativa prevé las siguientes acciones:

| Estrategias | Significados |
|---|---|
| Integrarnos a la Central de Riesgos | Comprende el reportar a la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos todos los créditos que se encuentran atrasados o en mora, a fin de alentar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los socios prestatarios |
| Crear y aplicar el scoring crediticio. | Comprende una herramienta que permite mejorar el análisis de la calificación de crédito, incorpora el historial crediticio del socio, su capacidad de pago, su carácter personal y familiar, entre otras variables. Sólo una adecuada colocación o calificación de crédito previene la morosidad. |
| Mejorar políticas de colocación y recuperación. | <p>Se considera importante fortalecer el trabajo y análisis de los comités de crédito, así como el control de la morosidad por parte de las directivas locales y los funcionarios en las respectivas oficinas. Se prevé también recrear, adecuar las políticas de colocación de los diferentes tipos de crédito que oferta la cooperativa, sumado a la profesionalización de los oficiales de crédito como asesores financieros.</p> <p>“No existen malos pagadores sino malos colocadores”</p> <p>Para un mejor control del riesgo financiero, administrativamente la cooperativa consolidará la unidad de riesgos como soporte de gerencia y del área de finanzas de la cooperativa, no menos importante es fortalecer el comité de auditoría anexo al consejo de administración.</p> |

Fortalecer Colocaciones y captaciones, constituye otra de las expectativas importantes de la cooperativa, en la medida que el ahorro es parte esencial del

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

crédito. Se considera vital que exista en cada oficina un equilibrio entre ahorros y colocaciones. Entre las estrategias se tiene:

| Estrategias | Significados |
|---------------------------------------|---|
| Planes de información sobre servicios | Se considera importante que cada oficina, con el apoyo de las directivas locales, establezcan un trabajo de promoción de los servicios, fortalecer los puntos de información, acompañados de material informativo adecuado. Se espera que ello motive el ahorro y la demanda del crédito. |

Se establecen las siguientes estrategias:

| | |
|---|---|
| Innovar créditos y ahorros. Servicios localizados | Innovar, desarrollar los servicios financieros acorde a las necesidades de los socios es uno de los retos importantes de la cooperativa, en especial los créditos y ahorros. Entre estos tenemos: a. Servicios financieros para las economías campesinas; b. Orientados al desarrollo de la microempresa; c. Captación y apalancamiento de remesas; d. Desarrollo de infraestructura social; e. Financiamiento de la vivienda, entre otros. |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <i>Agilidad en los procesos e implementación de nuevos servicios.</i> | Se busca lograr un adecuado posicionamiento de los nuevos servicios innovados por la cooperativa, ejemplo: Mensajería Celular, tarjetas de debito, entre otros; ello pasa por recrear, fortalecer los procedimientos administrativos y tecnológicos, adecuar sistemas adecuados de información y promoción de dichos servicios; para ello la cooperativa prevé consolidar el departamento de desarrollo de servicios y operaciones. |
|---|---|

Manejo financiero. Hace relación a siempre tener una adecuada administración de los recursos financieros, ello se sostiene sobre una adecuada estructura financiera, en donde exista un equilibrio entre captaciones y colocaciones, adecuado nivel de liquidez, mínimos activos improductivos, adecuada eficiencia administrativa y una buena solvencia patrimonial.

Las estrategias a impulsarse son:

| Estrategias | Significados |
|-------------|---|
| | Se considera importante fortalecer las alianzas con |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

entidades financieras externas y locales, que posibiliten fondar recursos a la cooperativa y mejorar los niveles de liquidez para ampliar las colocaciones. La cooperativa prevé presentar proyectos de fondeo ante el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Agencia Española de Cooperación -AECI, consolidar relaciones de apoyo con la Fundación UNSOMON, entre otros. La idea siempre debe ser la consecución de fondos de cooperación con costos razonables.

Políticas de tesorería e inversiones

Importancia toma el mejorar el manejo de la liquidez, y las inversiones, para ello es necesario establecer políticas adecuadas de tesorería y facilitar condiciones para el desarrollo de dicho departamento con entrenamiento y especialización del personal.

Mejorar y dar seguimiento la planificación financiera

Se busca establecer metas y resultados financieros predecibles para la oficina y la cooperativa en su conjunto. La cooperativa dispone del sistema PERLAS como herramienta de evaluación y seguimiento, la cual se prevé lo interioricen los coordinadores zonales y de oficina, con el apoyo de la coordinación financiera.- es necesario capacitarlos.

Establecer un sistema de costeo de productos y servicios

Se considera necesario recrear un sistema de evaluación de costos de que cada servicio y producto que se oferta a los socios, a fin de estimar puntos de equilibrio en su posicionamiento.

Fortalecer la tasa de crecimiento del patrimonio

En los próximos años, la meta de la cooperativa en San Juan Bosco, lograr que el capital institucional, supere el 10% en relación al promedio de los activos; para ello prevé consolidar la política del crecimiento patrimonial, anexo al crecimiento de las colocaciones.

Expectativas y Estrategias Organizativas:

Finalidad básica es el consolidar la base social de la cooperativa, elevar la identidad y pertenencia de los socios, empleados y directivos, fortalecer la gobernabilidad en base a una adecuada estructura organizativa y el fortalecimiento de la educación cooperativa.

Estrategias

Significados

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|---|
| Fortalecer las redes sociales locales y zonales | Fortalecer las alianzas con organizaciones sociales, gobiernos locales y sociedad civil, en torno a cubrir las demandas de servicios financieros y de participar en proyectos de desarrollo social en los diferentes cantones y zonas de intervención de la cooperativa. Se prevé que el área social de la cooperativa dinamice un eje de trabajo de formulación y desarrollo de proyectos productivos y sociales, sobre la base de la investigación y planificación. |
| Establecer políticas adecuadas de apoyo y funcionamiento para los directivos. | Se considera importante fortalecer el trabajo y funcionamiento de las directivas locales y consejos administrativos, para ello se prevé que cada directiva en cada cantón disponga de una oficina específica, con el equipamiento y comunicación adecuada para su funcionamiento. Se ve importante también el establecer políticas adecuadas para el desarrollo de las competencias directivas. |
| Impulsar un plan adecuado de capacitación en competencias directivas. | Se considera vital fortalecer el desarrollo de capacidades de los directivos en el análisis y la toma de decisiones y generación de condiciones favorables para enfrentar los riesgos y el crecimiento que depara el contexto en cada territorio. La capacitación además toma relevancia en la configuración de nuevos cuadros de liderazgo y dirección. Considerando que las directivas locales como órganos de gobierno son cambiantes, se considera oportuno impulsar un plan de capacitación interactiva, orientada a que cada oficina local interiorice o desarrolle su propio sistema de capacitación para sus directivos. El programa incluirá seis módulos de capacitación articulados, orientados facilitar herramientas a los directivos para que desarrollen destrezas y capacidades para mejorar y fortalecer los niveles de gobernabilidad y dirección en las oficinas en donde interactúa. |
| Plan adecuado de información y comunicación socios, directivos y empleados | Sobre la base del establecimiento de políticas de comunicación e información adecuadas, se prevé impulsar un plan que incluye el desarrollo de espacios y canales de comunicación adecuados y diferenciados para socios, empleados y directivos, ello se suma la |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

adopción de medios y materiales idóneos de información.

La comunicación e información es un principio básico de la democracia y del cooperativismo, fortalece la pertenencia, la gobernabilidad, el posicionamiento de los servicios y el talento humano. La comunicación e información debe ser parte de la cultura e identidad institucional.

Programa de formación adecuado de los recursos humanos

Jardín Azuayo como entidad de economía solidaria, que promueve las finanzas sociales, le es necesario contar con recursos humanos especializados, para ello prevé emprender un programa superior en Economía y Finanzas Sociales

El programa busca la profesionalización de los funcionarios como agentes de desarrollo, diestros en la gestión financiera-administrativa y social, con capacidad de generar estrategias, innovaciones y propuestas alternativas para la sostenibilidad de programas y servicios de calidad, a favor de los sectores de bajos recursos y el fortalecimiento de economías de trabajo.

Adecuada estructura administrativa descentralizada.

Se busca que la estructura administrativa además de ser descentralizada, esté en función de los procesos de trabajo que impulsa la cooperativa, requisito básico para enfrentar el crecimiento y los retos de los nuevos contextos.

Para fortalecer la estructura administrativa, la cooperativa prevé incluir en su estructura el área de desarrollo social y de comunicaciones, así como fortalecer las unidades de asesoramiento de riesgo, investigación y planificación y asesoramiento legal.

Consolidar la escuela de educación cooperativa Jardín Azuayo

Este programa, lo ha venido desarrollando la Cooperativa durante los últimos cuatro años en alianza con la Fundación CECCA. El diplomado es de carácter abierto, en especial para socios, directivos y empleados de la cooperativa; tiene como finalidad capacitar, fomentar la identidad y pertenencia en principios cooperativos y el desarrollo local.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



En el marco del Plan de Posicionamiento, la perspectiva es que se realice en todas las zonas de coordinación de la cooperativa, en especial en la zona oriental, a fin de contar con una mayor participación de los socios y consolidar la pertenencia en todos los cantones.

Evaluación permanente del Plan

Se prevé desarrollar e implementar un Sistema de Gestión del Desarrollo Social, a fin de efectuar periódicamente seguimiento y evaluación del cumplimiento de las acciones, pertinencia de las estrategias asumidas y alcance de la visión institucional-Balance Social

Expectativas y Estrategias Administrativas:

Las áreas, departamentos y unidades de asesoramiento deben alcanzar su madurez óptima de gestión, que implica que fortalecen todas sus capacidades para desarrollar sus competencias y roles.

“Un nivel óptimo de gestión significa que toda la organización está enfocada en un proceso de mejora continua, que la mayoría de procesos estén siendo optimizados al máximo y los productos y resultados se generan con estándares de calidad especificados. Existe un entendimiento pleno de las áreas administrativas de lo que significan los procesos de control, medición y evaluación. Se desarrollan continuamente ideas innovadoras respecto a la eficiencia y competitividad. Se realizan auditorias y verificaciones periódicas, respaldadas por la gerencia y directivos.

Para fortalecer el grado de madurez de gestión, las respectivas áreas, departamentos administrativos y unidades de asesoramiento, se orientarán por los siguientes procesos estratégicos:

- i. Definición de procesos. Cada área debe contar con guías o manuales que describen: quién, como, cuando y donde deben ejecutarse las actividades descritas en las políticas institucionales.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ii. Aplicación estandarizada. Los procedimientos que impulsa cada área deben ser aplicados siguiendo estándares de calidad especificados, que se actualiza e innovan constantemente.
- iii. Organización y Planificación. Los procesos deben estar formalizados, la organización conoce la importancia de los controles internos y medición de las evaluaciones, se cuenta con estrategias de aplicación, y planificación de la gestión, la calidad de los resultados y productos son predecibles.
- iv. Entrenamiento y formación. Personal es altamente entrenado, profesionalizado en especificaciones de cada procedimiento.
- v. Soportes de monitoreo y seguridad. Se aplican seguimiento y medición de los resultados con indicadores definidos, con auditorias y calificaciones periódicas respaldadas por la gerencia o los organismos directivos.

3.5.1 Perspectivas Sociales y Financieras 2010-2014

Se ha estimado un crecimiento mínimo tendencial que la cooperativa podría alcanzar en los próximos tres años respecto a los asociados, los depósitos y colocaciones de cartera. Cifras referenciales para la oficina de San Juan Bosco, orientadas a consolidar la estructura financiera y social.

Cuántos somos y seremos?

Para dic-10, la oficina de Jardín Azuayo en San Juan Bosco, ha estimado contar con alrededor de 1.563 socios, y para los tres próximos años, los asociados sumarán 2.842, cifra que representará un crecimiento de los socios en el 81%, incrementándose la cobertura social y por ende un pleno posicionamiento social.

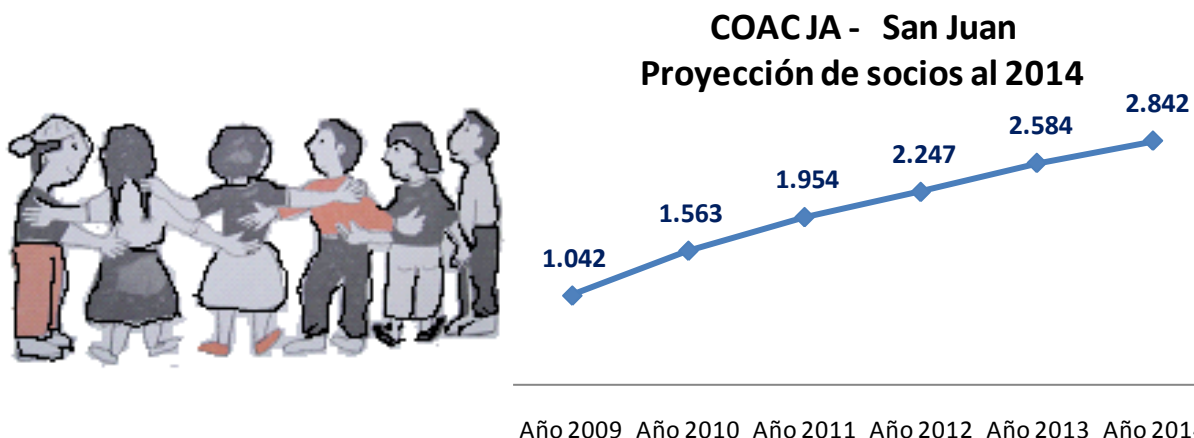
AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



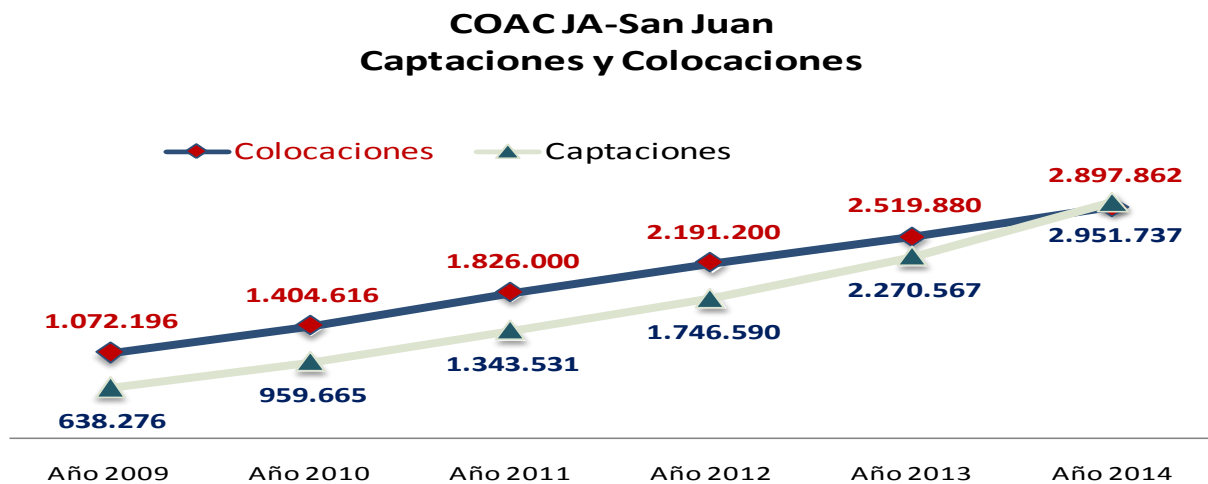
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro 3.1.5.1



Se estima que para dic-10, los depósitos de la cooperativa en San Juan Bosco se registrarán en alrededor de USD\$ 959.665, que representa un crecimiento del 50,3 % respecto al año 2009.

Cuadro 3.1.5.2



Para el 2011, se estima que los depósitos alcancen los USD\$ 2.951.737, con un crecimiento del 35% anual.



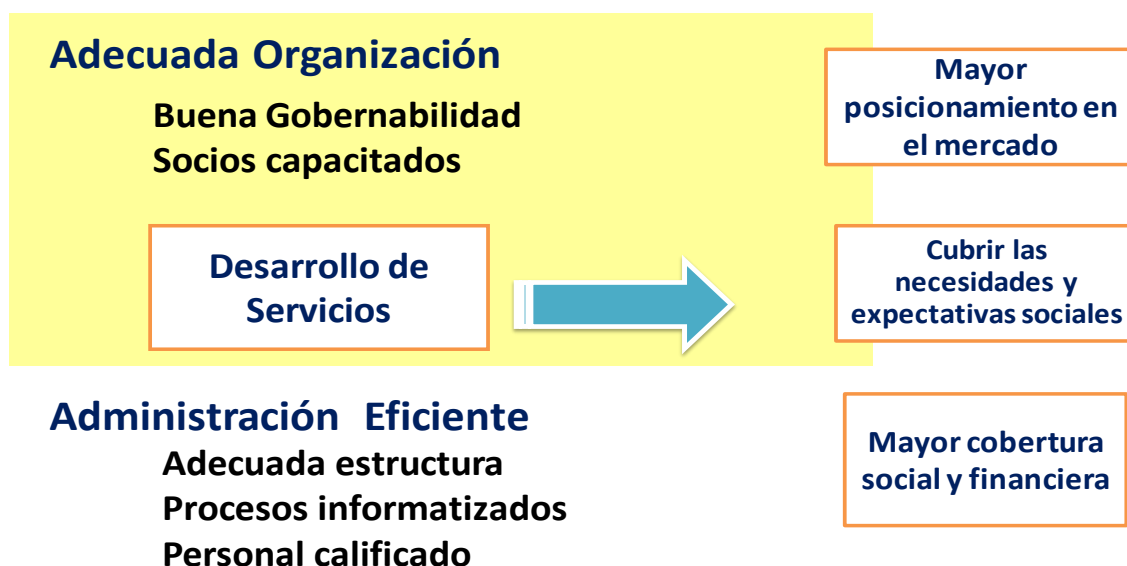
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las colocaciones en cartera, se espera a dic-2010 alcancen los USD\$ 1.404.616, y para los próximos tres años asciendan a USD\$ 2.897,862, con crecimiento del 30% promedio anual.

Para el dic-2010, los depósitos comprenderán del 68% de las colocaciones; se espera que los próximos años esta brecha se vaya reduciendo y se logre equilibrar las captaciones y colocaciones.

Estrategias de Posicionamiento:

El posicionamiento de los servicios financieros y sociales, comprende que éstos cubran las expectativas de los socios; para ello, es necesaria una adecuada estructura administrativa financiera, que garantice un buen desempeño financiero, la competitividad argumentada en servicios de calidad, con innovación y adecuación a las economías locales. Aquí toman relevancia las estrategias de mejorar la gestión de riesgos, desarrollo de servicios, gestión de calidad y el fortalecimiento de las relaciones institucionales en los territorios cantonales y parroquiales.



Una estrategia prioritaria, es el consolidar una adecuada estructura organizativa y administrativa financiera, que en buscar fortalecer la gobernabilidad, la participación

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y compromiso de los directivos y la pertenencia de los asociados, en ello toma importancia el desarrollo de la EDUCACIÓN COOPERATIVA acompañados de adecuados sistemas de información y comunicación.

Educación Cooperativa.

El Fortalecimiento de la Gobernabilidad, es uno de los aspectos que merece una real atención la Cooperativa Jardín Azuayo; pues, esta enfrenta debilidades y limitaciones frente a los nuevos contexto de crecimiento y desarrollo institucional. Ello se refleja en la limitada capacidad de los directivos para reaccionar frente a cambios y toma de decisiones de forma concertada, efectiva y oportuna.

Para enfrentar dicha situación, una de las estrategias es el establecer un sistema de capacitación continuo para directivos, que permita fortalecer el desarrollo de capacidades en la toma de decisiones y generación de condiciones favorables para enfrentar los riesgos y el crecimiento que depara el contexto en cada territorio. La capacitación además toma relevancia en la configuración de nuevos cuadros de liderazgo y dirección.

El objetivo es contar con un programa de capacitación que incluye ocho módulos de capacitación articulados, orientados facilitar herramientas a los lectores estudiantes para que desarrollen destrezas y capacidades para mejorar y fortalecer los niveles de gobernabilidad y dirección en las oficinas en donde interactúa.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Desarrollo de Competencias Directivas Guía de Capacitación Interactiva Básica

M1: COOPERATIVISMO Y DESARROLLO LOCAL

M2: REGULACION Y SUPERVISION

M3: DESARROLLO DE LA GOBERNABILIDAD

M4: LIDERAZGO, MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

M5: ANALISIS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA DIRECTIVOS

M6: DESARROLLO DE PLANES DE TRABAJO

M7: GESTION DEL DESEMPEÑO SOCIAL

M8: FINANZAS PERSONALES, FAMILIARES Y COMUNITARIAS.

M1: Cooperativismo y Desarrollo Local

El objetivo es facilitar algunos elementos a los directivos para que conozcan, analicen, apliquen, y fortalezcan su visión sobre “El Cooperativismo en el Desarrollo Local”, a partir de allí, elaboren sus propios marcos comprensivos⁹, en la que expresen sus experiencias y saberes del contexto.

Contenido a trabajarse:

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- Economía y Finanzas Sociales. Nociones
- La importancia y el rol del cooperativismo en el desarrollo local.
- Historia y principios del cooperativismo. El Cooperativismo en el Ecuador.
- La cooperativa Jardín Azuayo en la región Sur y Oriental.

M2: Regulación y Supervisión

El cooperativismo, se presta a enfrentar un nuevo marco de regulación y supervisión, que se está construyendo en el marco de la nueva constitución.

El objetivo del módulo es facilitar algunos elementos a los directivos locales para que conozcan, analicen y fortalezcan su visión sobre “Regulación y Supervisión de las Cooperativas en el Ecuador”, a partir de allí, elaboren su propio marco comprensivo, faciliten aportes y generen estrategias locales orientadas al fortalecimiento de las oficinas locales.

⁹ Marco comprensivo entendido como la concreción de la racionalidad científica sobre la problemática investigada, en base al uso crítico de la teoría.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Contenido a trabajarse

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- Porqué regular las cooperativas y las finanzas sociales?
- La nueva Ley de Economías Solidarias: normativa de cooperativas.
- Las Cooperativas y los principios básicos de prudencia financiera y administrativas exigidos por la Superintendencia de Bancos.
- CACPEY, escenarios de su regulación.

M3: Desarrollo de la Gobernabilidad

El fortalecimiento de la Cooperativa, exige una adecuada estructura organizativas y financiera, pilares fundamentales para un el buen desempeño financiero-administrativo y garantizar una oferta de servicios financieros accesibles con calidad. Para ello, es necesario un equilibrio una armonía de trabajo entre funcionarios y directivos, que tengan la capacidad de generar cambios certeros de forma concertada y oportuna, orientados a institucionalizar procesos que permitan el posicionamiento y desarrollo de la cooperativa en los diferentes cantones.

El objetivo del módulo es facilitar algunos elementos a los directivos locales para que conozcan, apliquen y fortalezcan su visión sobre “El desarrollo de la Gobernabilidad de la Cooperativa”, a fin de que logren mejorar sus niveles organizativos y aporten estrategias para el fortalecimiento de la cooperativa.

Contenido a trabajarse

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- Importancia y características de la gobernabilidad.
- Cómo está organizada la Cooperativa
- Roles y competencias de las directivas u organismos de gobierno
- Estructura administrativa de la Cooperativa.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



M4: Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo

El éxito de una organización depende de muchos de sus directivos, en la medida que ellos toman decisiones sobre acciones para el alcance de los propósitos de la cooperativa. Los directivos son líderes porque influyen en diferentes grados, sobre la conducta de otras personas dentro de la organización. El líder debe convertirse en un buen MOTIVADOR, para que motive a sus seguidores a trabajar en equipo y respaldar con entusiasmo las acciones que se emprendan en la consecución de los objetivos y metas de la cooperativa.

El objetivo del módulo es facilitar algunas herramientas a los directivos locales para que conozcan, apliquen y fortalezcan su visión sobre “El desarrollo del liderazgo, convertirse en buen motivador e impulsar el trabajo en equipo”, a fin de logren los objetivos y metas institucionales.

Contenido a trabajarse

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- Desarrollo del liderazgo, estilos de liderazgo.
- Desarrollo de la motivación y personalidad
- Líder y el trabajo en equipo.
- Manejo y Resolución de conflictos.

M5: Análisis Financiero para no Financieros

El objetivo del módulo es facilitar algunas herramientas a los directivos locales para que conozcan y fortalezcan su visión sobre “Desempeño Financiero de la Cooperativa”, a fin que evalúen y analicen la buena marcha de la cooperativa.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Contenido a trabajarse:

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- Principios básicos de contabilidad financiera
- Estructura Financiera de la Cooperativa
- Indicadores de desempeño financiero.

M6: Desarrollo de Planes de trabajo para directivos

Los directivos de cada oficina de la cooperativa, deben realizar actividades relacionadas con el fortalecimiento organizativo y social. Para la cual este módulo se orienta a transferir algunas herramientas de planificación para que los directivos programen sus actividades, estrategias y presupuestos de forma participativa y concertada.

Contenido a trabajarse:

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- Principios básicos de planificación.
- Diseño de estrategias y planes de acción
- Presupuestos.

M7: Gestión del Desempeño Social.

“Gestión del Desempeño Social”, como herramienta que busca fortalecer el compromiso y participación de directivos, funcionarios y socios de las Cooperativas en el cumplimiento de la visión social.

Contenido a trabajarse:

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con la participación del coordinador de la oficina y/o capacitación, el apoyo de lecturas, el diálogo grupal, el directivo debe tener una visión sobre:

- U1. Las Finanzas Sociales y Solidarias
- U2. Sistemas de Indicadores Sociales.
- U3. Desarrollo de la Cultura de la Evaluación Social
- U4. Construcción del Balance Social

Organización de la Capacitación.

El programa de capacitación interactiva, se sustentará en:

- Configuración de un CDROM que incluya el desarrollo de cada módulo con contenidos documentados, ejercicios prácticos, videos, e información de la cooperativa.
- Otra opción es formar cartillas de capacitación sobre cada unidad de los módulos de capacitación.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO IV

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal del estudio del plan de posicionamiento se ha cumplido de manera satisfactoria y en base a este se lograra posicionar a la Cooperativa Jardín Azuayo en el cantón San Juan Bosco.

- Entre los mayores retos que enfrenta el sector cooperativo y el sistema financiero en su conjunto, está el impulsar la profundización de los servicios financieros en sectores como la microempresa, rural y remesas, así como el propiciar la reducción de las tasas y costos financieros. En este ámbito, la experiencia de la Cooperativa de Jardín Azuayo, da cuenta que: i. El sector de las cooperativas de ahorro y crédito constituyen un potencial alternativo en el sistema financiero nacional, ii. El contar con entidades de financieras sólidas y sostenibles, pasa por que éstas adopten adecuadas estructuras organizativas y financieras, pilares fundamentales para un buen desempeño financiero-administrativo y garantizar una oferta de servicios financieros accesibles con calidad.

- Las instituciones de finanzas sociales como las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por naturaleza son entidades financieras con visión social, en el cual el capital social y patrimonial constituyen sus pilares fundamentales en su desarrollo institucional. El fortalecimiento de la gestión del desempeño social y operativo aseguran que las entidades asuman adecuadas estructuras organizativas y de sus procesos operativos, por ende mejoren constantemente su eficiencia, tengan mejores prácticas financieras prudentiales y un mejor posicionamiento en el mercado.

- Bajo esta óptica, el punto de partida constante para el fortalecimiento del desarrollo de una cooperativa, constituye el contar con herramientas e

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

instrumentos básicos como es el Plan Estratégico, que incluya un enfoque de competitividad, mejora de la eficiencia, gestión de riesgos y desempeño social, en un proceso de aprendizaje continuo y madurez progresiva. Dicho Plan debe incluir las acciones estratégicas adecuada de posicionamiento social y financieros

- El desarrollo institucional, exige un asesoramiento técnico especializado, que acompañe el fortalecimiento de estructura adecuadas de gobernabilidad y de los procesos operativos, desde sus definiciones (que hacer) hasta sus niveles de maduración (como hacer). Aquí la profesionalización de los recursos humanos es vital.
- La profundización y posicionamiento de los servicios financieros, la reducción de los costos financieros, exige entidades con mayor eficiencia administrativa, ello pasa por la modernización de los procesos administrativos e informáticos, contar con recursos humanos especializados, para la cual el desarrollo del capital social y el fortalecimiento de la gobernabilidad es vital.
- **La valoración del capital social**, es fundamental en el desarrollo y posicionamiento de la cooperativa, en ello juega un rol importante la capacitación y profesionalización de los actores institucionales, directivos y funcionarios; ello eleva la pertenencia y la eficiencia.

Entre los retos que son necesarios asumirlos para consolidar su posicionamiento, en la Cooperativa Jardín Azuayo, se tienen:

- Fortalecer el área de comunicaciones, sobre la base de un Plan de Desarrollo específico, que incluya políticas institucionales, estrategias de comunicación y medios adecuados de información para la promoción de los servicios financieros y el posicionamiento de sus procedimientos.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Resulta también importante fortalecer el desarrollo de la gobernabilidad institucional, en especial las competencias y roles de los directivos para un trabajo promocional de los servicios financieros en sectores rurales y campesinos.
- El desarrollo, adecuación e innovación de los servicios financieros, captaciones, colocaciones y medios de pago, que incluyan estrategias adecuadas de posicionamiento.
- Las experiencias de algunas oficinas de la cooperativa (Nabón) en cuanto a créditos asociativos, asumiendo modalidades solidarias, como comités, cajas, grupos solidarios, exige que la cooperativa establezca políticas y estrategias sostenibles, que permitan consolidar dichos procesos y transferir dichos procesos hacia la oficina San Juan Bosco.
- El posicionamiento, se fundamenta sobre el desarrollo social y financiero, depende mucho de la cultura financiera de los socios y directivos basado en el cooperativismo. Sólo la identidad, el compromiso cooperativo genera socios con confianza, ello motiva los ahorros, la demanda de créditos y otros servicios financieros. El crecimiento y desarrollo exige contar con un plan de posicionamiento, que dé cuenta de las acciones y estrategias más adecuadas para cubrir las expectativas de los socios y de las comunidades del cantón.

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

AUTORES:
OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 1

Jardín Azuayo - San Juan Bosco
BALANCE GENERAL

| | dic-09 | mar-10 |
|---|-------------------|------------------|
| Activos | | |
| <i>Número Total de Asociados</i> | 1.042 | 1.563 |
| Total Préstamos Netos | 1.072.196 | 1.404.616 |
| Activos Líquidos | | |
| Caja | 24767,89 | 43315,09 |
| Total Cuentas por Cobrar | 8311,4 | 10227,86 |
| Total Muebles e Inmuebles Netos | 4665,64 | 3401,92 |
| Total Otros Activos | 8823,16 | 8286,01 |
| Total Activo Improductivo | 46568,09 | 65230,88 |
| Total Activos | 1.118.764 | 1.469.847 |
| PASIVOS | | |
| PASIVOS CON COSTO | | |
| Total Depósitos de Ahorro | 638.276 | 959.665 |
| Total Crédito Externo | 491.687 | 449921,48 |
| Total Pasivos Sin Costo | 20.415 | 42373,65 |
| Total Pasivos | 1.150.378 | 1.451.960 |
| CAPITAL | | |
| Total Capital de los Asociados | 7868,02 | 10560,21 |
| Capital Transitorio | | |
| Excedente (Pérdida) Neto del Año Actual | -49603,46 | -2794,79 |
| Capital Institucional | | |
| Reserva Irrepartible | 10121,15 | 10121,15 |
| Total Capital Institucional | 10121,15 | 10121,15 |
| Total Capital | -31614,29 | 17886,57 |
| Total Pasivos y Capital | 1118764,12 | 1469846,5 |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 2

Jardín Azuayo - San Juan Bosco

ESTADO DE RESULTADOS

| | 31/12/2009 | 31/03/2010 |
|---|------------------|-----------------|
| INGRESOS | | |
| INGRESOS POR PRÉSTAMOS | | |
| Intereses Sobre Préstamos | 50408,68 | 42347,72 |
| Recargos por Mora | 70,24 | 111,96 |
| INGRESOS NETOS DE PRÉSTAMOS | 50478,92 | 42459,68 |
| Ingresos por Inversiones No Financieras | 275,26 | - |
| Ingresos por comisiones (no relacionadas a préstamos) | 136,6 | 340,1 |
| Ingresos por Otras Fuentes | 473,95 | 150,8 |
| Total Ingreso Bruto | 51364,73 | 42950,58 |
| COSTOS/GASTOS | | |
| COSTOS FINANCIEROS | | |
| Intereses Sobre Depósitos de Ahorro | 15828,85 | 10235,43 |
| Seguros para Ahorros | - | - |
| <i>Costo Financiero - Depósitos de Ahorro</i> | <i>15828,85</i> | <i>10235,43</i> |
| Costo Financiero Sobre Crédito Externo | - | - |
| Costos Financieros sobre Préstamos entre Agencias | 11031,48 | 9461,77 |
| TOTAL COSTOS FINANCIEROS | 26860,33 | 19697,2 |
| MARGEN BRUTO | 24504,4 | 23253,38 |
| GASTOS OPERATIVOS | | |
| Personal | 23374,26 | 5866,46 |
| Gobernabilidad | - | - |
| Mercadeo | 317,28 | - |
| Administración | 20751,4 | 10940,14 |
| Depreciación | 2897,64 | 651,55 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 47340,58 | 17458,15 |
| Provisión para Activos de Riesgo | 24299,63 | 6926,51 |
| UTILIDAD DE OPERACIONES | -47135,81 | -1131,28 |
| OTROS INGRESOS / GASTOS | | |
| Ingresos por Donaciones | - | - |
| Ajustes de Años Anteriores (Neto) | - | - |
| Extraordinarios (Neto) | - | -113,32 |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | |
|------------------------------------|------------------|-----------------|
| TOTAL OTROS INGRESOS/GASTOS | - | -113,32 |
| Impuestos | -2467,65 | -1550,19 |
| Resultados del Ejercicio | -49603,46 | -2794,79 |



Encuesta de posicionamiento.

CON LA FINALIDAD DE SERVIRLE MEJOR, NECESITAMOS
CONOCER SU OPINIÓN Y SUGERENCIAS.

| 1. ¿Que tiempo es usted soci@? | 2. ¿Cómo se informó sobre la cooperativa? | | 3. ¿Qué le motivo a ingresar? | |
|---|---|---|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> Familiares | <input type="checkbox"/> Organizaciones | <input type="checkbox"/> Crédito | <input type="checkbox"/> Ahorro |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años | <input type="checkbox"/> Amistades | <input type="checkbox"/> Iglesias- | <input type="checkbox"/> Servicios sociales | <input type="checkbox"/> Giros |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 y 5 años | <input type="checkbox"/> Oficina | <input type="checkbox"/> Trabajo | <input type="checkbox"/> Confianza-seguridad | <input type="checkbox"/> Bono |
| <input type="checkbox"/> Más de 5 años | <input type="checkbox"/> Radio | | <input type="checkbox"/> Desarrollo Cooperativa | <input type="checkbox"/> Otro |

| 4. ¿A su opinión?Cuál es la finalidad de la Cooperativa? | 5. Servicios que utiliza en la Cooperativa: | Muy buenos | Buenos | Malos |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Brindar crédito y ahorro | <input type="checkbox"/> Ahorros a la vista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Buscar el desarrollo social, local | <input type="checkbox"/> Certificados de depósitos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Fortalecer la organización | <input type="checkbox"/> Ahorro Jardín Azuayo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> No sabe | <input type="checkbox"/> Créditos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Giros/transferencias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conoce cómo está organizada la cooperativa? | <input type="checkbox"/> Plan Celular | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> Mensajería Celular | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> EN PARTE | <input type="checkbox"/> Cajero/tarjeta débito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Pago de servicios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Otro. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Ha realizado algún Crédito?

| | | | |
|---|---|--|--------------|
| <input type="checkbox"/> NO: Porqué? | <input type="checkbox"/> SI | | |
| <input type="checkbox"/> No necesita | Monto | Destino (en qué utilizó?) | Plazo |
| <input type="checkbox"/> No cuenta con garantías | <input type="checkbox"/> Comercio/negocio | <input type="checkbox"/> Viaje | En meses |
| <input type="checkbox"/> Dificultad en trámites | <input type="checkbox"/> Agropecuario | <input type="checkbox"/> Vehículo | |
| <input type="checkbox"/> Costos altos de hipoteca | <input type="checkbox"/> Pago deudas | <input type="checkbox"/> Consumo | |
| <input type="checkbox"/> Atención no es buena | <input type="checkbox"/> Vivienda | <input type="checkbox"/> Educación/salud | |

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | |
|------------------|---|--------------------------|
| Otro: (describa) | <input type="checkbox"/> Otro: (describa) | <input type="checkbox"/> |
|------------------|---|--------------------------|

| |
|--|
| 7. Tuvo dificultades en tramitar su último crédito? |
| NO <input type="checkbox"/> SI: <input type="checkbox"/> Cuál? |

| 8. La atención en las oficinas le parece: | | | 9. El horario de atención es: | 10. El local le parece: |
|---|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Caja Crédito | Información | | <input type="checkbox"/> Adecuado | <input type="checkbox"/> Adecuado |
| <input type="checkbox"/> Excelente/ M B | <input type="checkbox"/> Excelente/ M B | <input type="checkbox"/> Excelente/ M B | <input type="checkbox"/> Inadecuado | <input type="checkbox"/> Inadecuado |
| <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Buena | Sugiere: | Sugiere: |
| <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Regular | | |
| <input type="checkbox"/> Mala | <input type="checkbox"/> Mala | <input type="checkbox"/> Mala | | |

Impactos generados:

| | | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 11. Contribuye la cooperativa al desarrollo de la comunidad, de los socios, la localidad? | <input type="checkbox"/> Mucho | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> No opina |
|--|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|

| 12. Sobre su actividad o trabajo | 13. Sobre la situación familiar: |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ha mejorado <input type="checkbox"/> No cambio, <input type="checkbox"/> Ha empeorado, <input type="checkbox"/> No sabe | <input type="checkbox"/> Ha mejorado <input type="checkbox"/> No cambio, <input type="checkbox"/> Ha empeorado <input type="checkbox"/> No sabe |
| <input type="checkbox"/> Incremento sus ingresos, <input type="checkbox"/> Inicio otro negocio, <input type="checkbox"/> Incremento inversiones, <input type="checkbox"/> Otros | <input type="checkbox"/> Mejoro la vivienda <input type="checkbox"/> La alimentación. <input type="checkbox"/> La educación <input type="checkbox"/> Autoestima <input type="checkbox"/> Otros |

14. Participación.

| Eventos de Capacitación | Ha participado en las asambleas |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Competencias directivas | <input type="checkbox"/> NO: Porqué? |
| <input type="checkbox"/> Charlas/reunions | <input type="checkbox"/> SI: Satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Información | <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Cursos | <input type="checkbox"/> Poco satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Nada satisfecho |
| | <input type="checkbox"/> No opina |

15.

| | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Conoce a los directivos de la Cooperativa? | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> EN PARTE | <input type="checkbox"/> No opina |
| Ha mejorado la organización de la cooperativa? | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> EN PARTE | <input type="checkbox"/> No opina |
| Cómo calificaría el trabajo de los directivos? | <input type="checkbox"/> Muy bueno | <input type="checkbox"/> Bueno, | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> No opina |

16. A su opinión. ¿Qué debería mejorar en la Cooperativa?

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
 RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad de la atención | <input type="checkbox"/> Condiciones del crédito | <input type="checkbox"/> Ampliar montos del crédito |
| <input type="checkbox"/> Instalaciones de la oficina | <input type="checkbox"/> Tasas de interés del crédito | <input type="checkbox"/> Información/comunicación |
| <input type="checkbox"/> Preparación del personal | <input type="checkbox"/> Tasas de Interés de ahorros | <input type="checkbox"/> Otro (describa) |
| Observación: | | |

17. A su opinión. Mencione dos aspectos que más le gustan de la Cooperativa?

| | |
|----|----|
| 1. | 2. |
|----|----|

18. Qué otros servicios le gustaría obtener de la Cooperativa?

| |
|--|
| |
|--|

19. Recomendaría usted a otras personas que se asocien a la Cooperativa?

| | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------|
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | ¿Por qué? |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------|

20. ¿Tiene usted alguna cuenta en otra institución financiera?

| | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------|
| NO <input type="checkbox"/> | SI <input type="checkbox"/> | ¿En cuál? |
| Qué servicios utiliza? | | |

21. Sobre el encuestado.

| | | | | | |
|---------------------------------|------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hombre | Edad | Educación: | <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Superior |
| <input type="checkbox"/> Mujer | | | <input type="checkbox"/> Otro | <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| La vivienda es: | | <input type="checkbox"/> Propia | <input type="checkbox"/> Arrendada | <input type="checkbox"/> Familiar | |

Sector de Ocupación:

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Agropecuario | <input type="checkbox"/> Comercio | <input type="checkbox"/> Técnico profesional: | <input type="checkbox"/> QQDD |
| <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Profesor | <input type="checkbox"/> Transporte | <input type="checkbox"/> Otro:indique |
| <input type="checkbox"/> Artesanía | <input type="checkbox"/> Empleado privado | <input type="checkbox"/> Mecánica | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Empleado publico | <input type="checkbox"/> Peq. Industria | <input type="checkbox"/> |

Lugar en donde vive:

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mariana, "Las Cajas Comunales de Chorro y Crédito en Carchi y Cotopaxi"

FUNDELAM Quito 1999

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ALVARADO, Javier, "Tecnologías Crediticias" Rev. Debate No. 21, CEPES, Lima 1995

CEPESIU. "Programa de Crédito Directo" Quito, mayo-1996

FONDOMICRO, "Programas de Crédito a la Microempresa: Herramientas de gerencia", Santo Domingo, 1993

JARA, Carlos Julio, "Mercados Financieros Rurales", PROLOCAL, Quito, marzo, 1999

MBS. "Estrategias para una Política de Empleo con Énfasis en la Pequeña y Microempresa". Frente Social, Quito, agosto 2000.

ORELLANA, Enrique, "Jardín en la Región Sur del Ecuador", Feb-2009

ORELLANA, Enrique, Las Finanzas Sociales en el Ecuador, Mayo-2009

RODAS, Hernán, Cuadernos de Educope, Jardín Azuayo, 2007

SCHULDT, Jürgen, "Dineros Alternativos", Universidad del Pacífico, CIUP, Perú 1997

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, Boletines estadísticos dic-2008-2010

SWISSCONTACT, "Revista Infocrear" No.1,2,5 junio-2008

YUNUS, Muhammad, "Hacia un Mundo sin Pobreza" Ed. Andrés Bello. Barcelona 1998

AUTORES:

OLGER PATRICIO CARDENAS ULLOA
RONALD EFRAIN ENCALADA ENCALADA