



JARDÍN AZUAYO EN LA REGIÓN SUR DEL ECUADOR

INVIERTIENDO EN LA ESPERANZA



Enrique Orellana S

Ecuador / Marzo-2009

Índice

Contenido	Página
Presentación	3
1. El Contexto Macroeconómico	5
2. El Sistema Financiero Ecuatoriano	7
3. Supervisión de las Cooperativas	10
4. Jardín Azuayo en la Región Sur	12
4.1. Antecedente, conformación	14
4.2 Estructura Financiera	16
4.3 Servicios financieros	18
4.4 Estructura Organizativa	19
5. Posicionamiento Social	21
6. Posicionamiento de los servicios financieros	28
7. Nuestro Plan 2009-2013	32
8. Análisis FODA, lecciones aprendidas	37
Anexos	40

Presentación.

El Cooperativismo una exigencia de nuestro tiempo¹

Nos ha tocado vivir signos del crepúsculo de una era de la humanidad que concluye en el amanecer de una nueva época. El paso del tercer milenio es el símbolo de un cambio de época, para muchos la gestión de una nueva civilización.

Como nunca antes el ser humano abrió sus ventanas a las galaxias, al macrocosmos y habla de una democracia cósmica y, a la vez, se ha adentrado en el micro, en el conocimiento de los secretos de la vida y de la identidad de los seres, nunca habíamos tenido tan clara la conciencia de la interrelación e interdependencia de los seres entre sí, el ordenamiento de la naturaleza que no lleva a una "ecología humana", el nacimiento de un mundo púnico como efecto de la mundialización, que afecta cada vez más a la vida cotidiana, sus representaciones ideológicas como la configuración de nuevos imaginarios colectivos, representa también un nuevo horizonte generador de prácticas alternativas, nuevas instancias para globalizar la solidaridad, una cultura cooperante dando paso a otra historia para que sea posible la vida material, social y una vida digna de las personas, para que la historia no destruya la historia contando con su propio final.

La tarea ética fundamental, hoy consiste en establecer nexos entre la globalización que afecta a la vida cotidiana, la tecnología, mercado, consumo y la mundialización interesada en la construcción del mundo como un hogar de cooperación entre naciones, pueblos y entre personas. La globalización económica y financiera necesita una nueva cultura. Este proceso requiere de un sujeto reflexivo, autocrítico, auto corrector. La práctica en este proceso es una aventura que corre peligro de confusión y simplificación. El nuevo espíritu con el que hoy se busca caminar es progresar es una relectura de nuestra realidad del cooperativismo de nosotros mismos, no eliminado la incertidumbre y las contradicciones, sino reconociéndolas, poniéndolas en evidencia.

Desde nuestra cooperativa Jardín Azuayo, queremos construir, con otros movimientos e instituciones una propuesta ética, política, pedagógica. Construir una cultura cooperante, solidaria de la comunicación de los que somos y soñamos, de una lectura crítica de nuestra realidad para conocerla mejor y responder a sus desafíos, desde un relectura del cooperativismo en el contexto de la globalización.

Para muchos, lo más importante son los conceptos de eficiencia, del sentido empresarial, de la rentabilidad, el marketing, mientras nosotros hablamos de cómo convertirle a toda la cooperativa en una escuela del aprendizaje de la economía desde

¹ Jardín Azuayo, un modelo de gobierno para lograr cobertura en zonas rurales, 2008

la perspectiva del pueblo empobrecido, del pueblo emigrante, desde la economía ética.

Generar una participación que permita tener la experiencia de transparencia y honestidad, convertir a la cooperativa en una suerte de escuela de democracia, donde la voz de cada uno puede ser escuchada, respetada, siendo sociedad de personas, viviendo los principios cooperativos. Estos principios, estos nuevos aprendizajes para caminar en el siglo XXI nos han llevado a buscar un modelo descentralizado de gobierno, transparencia y eficiencia administrativa, atención a sectores populares, organizaciones con un manejo equitativo de liquidez, fortalecimiento de redes socioculturales comunitarias en la metodología de los servicios financieros, ligados en lo posible a los procesos de desarrollo local, teniendo austeridad y control en los activos financieros e innovación constante de la tecnología al servicio de la región. Todo no es posible sin un plan de formación cooperativa, un plan estratégico, que oriente el fortalecimiento de las capacidades, de la cultura cooperativa y la eficiencia administrativa.

Nuestro agradecimiento a la fundación ACRA, a las instituciones auspiciantes de este estudio, recibimos con modestia que la responsabilidad de ver crecer al movimiento cooperativo en el país, de convertirse ojalá en una política pública, en un componente importante de una economía solidaria.

El documento, sintetiza el caminar de la cooperativa Jardín Azuayo en la Región Sur, quienes somos, que hemos alcanzado y nuestros retos para los próximos años y contextos. No cabe duda que más que buscar un liderazgo en las finanzas sociales, busquemos ser un pequeño referente del nuevo caminar y aprendizaje del movimiento cooperativista.

P. Hernán Rodas
Presidente de la Cooperativa
“Jardín Azuayo”

1. El Contexto Ecuatoriano

Ecuador tiene una área geográfica de 256.370 Km² y se encuentra dividido políticamente en 24 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 de 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.

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 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 7,9%.

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

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



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.

La crisis ecuatoriana, tiene relación con el arrastre del debacle del sistema financiero, una estructura productiva poco competitiva², 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 competitiva³ 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, 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.

El 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 sobras 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 y tecnocracia indígena que busca réditos partidarios. Sin duda que los próximos dos años 2009-2010, el escenario económico y financiero ecuatoriano se torna contractivo, el clima político no alientan la inversión externa, con tasas de interés altas que no incentivan la demanda de crédito interna, un sistema 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

² 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,

³ 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.

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 el país existen operando 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 probación de una nueva ley de economía solidaria que dé a luz una política de desarrollo de la economía popular y microempresarial, el proceso está en construcción.-

2. El Sistema Financiero Ecuatoriano

En el sistema financiero ecuatoriano, operan 25 bancos privados abiertos; dos son extranjeros y 1 con capital estatal. Para dic-2008, los activos del sistema bancario ascendieron a los 16.423 M USD\$, que comprende el 74% del total del sistema financiero nacional. La banca privada absorbe el 81% de las depósitos y el 69% 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. La banca pública tiene una participación del 9,9% en los activos y en el 10,9% de las colocaciones del sistema financiero

Sistema Financiero Ecuatoriano

Activo, Depósitos y Colocaciones. Dic-08 (en miles de USD\$)

	No.	Institución Financiera	Activos		Depósitos		Colocaciones	
<i>Supervisado</i>	25	Bancos Privados	16.423.842	74,1%	13.171.305	81,3%	9.634.711	69,1%
	4	Banca Pública	2.189.020	9,9%	575.718	3,6%	1.521.705	10,9%
	10	Socied. Financieras	945.052	4,3%	527.123	3,3%	811.617	5,8%
	4	Mutualistas	396.669	1,8%	318.570	2,0%	230.393	1,7%
	36	Cooperativas	1.619.623	7,3%	1.145.240	7,1%	1.268.797	9,1%
<i>No Supervisado</i>	125	Cooperativas (REDES)	599.170	2,7%	460.900	2,8%	400.484	2,9%
	19	ONGs		0,0%		0,0%	79.190	0,6%
		<i>Total</i>	22.173.376	100,0%	16.198.856	100,0%	13.946.898	100,0%

Fuente: Superintendencia de Bancos, Redes y Uniones de Cooperativas

nacional.

En el Ecuador operan también 10 Sociedades Financieras y 4 Mutualistas, que en conjunto tienen el 6,2% 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 7,5% de la cartera nacional.

Respecto al 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 (125 COAC se encuentran asociadas en Redes de Microfinanzas y Uniones de Cooperativas).

Las cooperativas de ahorro y crédito como las Fundaciones (ONGs) que impulsan el desarrollo de estructuras financieras locales como las Cajas Comunales, son consideradas como un sector emergente, de **finanzas sociales o solidarias**⁴, teniendo como principios la democratización de los servicios financieros, la asociatividad, la pertenencia y la visión social del desarrollo local. **El 10% de los depósitos y el 12,6% de las colocaciones nacionales es manejado por este sector financiero social**; 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.

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.

Sistema Financiero Ecuatoriano

Estructura de la Cartera Bruta. Dic-2008 (en millones de USD\$)

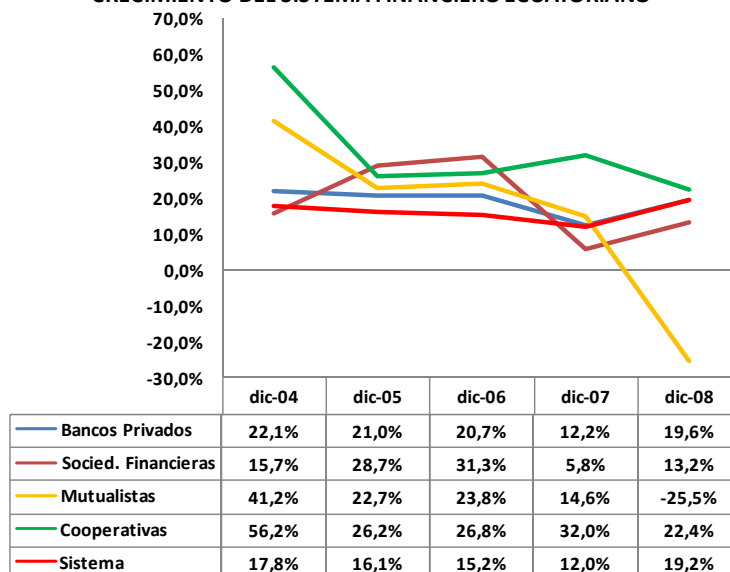
	Bancos		Sociedades		Banca Pública	Total Sistema	
	Entidad	Privados	Cooperativas	Mutualistas			Financieras
CARTERA BRUTA		9.635	1.269	230	812	1.522	13.467
COMERCIAL		4.677	17	28	80	1.356	6.158
% al total Cartera Bruta		49%	1%	12%	10%	89%	46%
CONSUMO		2.818	552	43	698	42	4.152
% al total Cartera Bruta		29%	43%	19%	86%	3%	31%
VIVIENDA		1.306	143	159	12	21	1.640
% al total Cartera Bruta		14%	11%	69%	1%	1%	12%
MICROEMPRESA		834	558	1	21	103	1.517
% al total Cartera Bruta		9%	44%	0%	3%	7%	11%

Fuente: Superintendencia de Bancos

⁴ 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.

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 inoperancia de la supervisión por parte del organismo de control, que últimamente viene recibiendo muchos cuestionamientos.

CRECIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO



El gobierno a fin de incidir en el fortalecimiento y democratización del sistema financiero ecuatoriano, ha impulsado una arquitectura financiera al control del sistema, 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 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 hasta \$5.000, a 5 años y 5% interés anual, y un programa de microfinanzas, 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 distorsionado 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 para fortalecer su aceptación en la población.*

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO
TASAS ACTIVAS VIGENTES. Abril 2008

CREDITOS:	Referencial	Máxima	BANCOS	COAC	SOC.FIN.	MUTUAL
COMERCIAL						
Cooperativo	10,14%	10,00%	10,59%		10,89%	
PYMES	12,76%	13,50%	13,24%	14,05%	14,36%	14,10%
VIVIENDA	12,24%	12,00%	12,13%	12,48%	12,16%	12,34%
CONSUMO						
Consumo	17,68%	18,50%	18,03%	17,90%	17,89%	16,82%
Minorista	20,43%	24,00%	22,24%	17,25%		17,60%
MICROCREDITO						
Acumulación ampliada	21,89%	25,50%	23,65%	19,82%	16,26%	
Acumulación Simple	30,42%	36,50%	32,28%	22,97%	25,87%	30,00%
Subsistencia	35,23%	37,50%	36,00%	20,39%	36,80%	

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 de sólidas y sostenibles, sobre la base de adopción de adecuadas estructuras organizativas y financieras, pilares fundamentales para un el buen desempeño financiero-administrativo y garantizar una oferta de servicios financieros accesibles con calidad.

3 Reglamentación y supervisión de las Cooperativas.

En Ecuador, existe un reconocimiento público de que el sector cooperativo de ahorro y crédito se ha desarrollado considerablemente en los últimos años. La Superintendencia de Bancos ha creado en su interior un departamento supervisión de para las cooperativas. El marco de regulación está en continua evolución y actualización.

A Diciembre del 2001, en el marco de la Ley de Régimen de Instituciones Financieras, se emitió el "**Decreto 2132** de Regulación y de Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito" que obligaba a todas las COACs que sobrepasen un patrimonio social de US\$ 200.000 y activos totales de US\$ 1 M a someterse a la regulación y supervisión de la Superintendencia de Bancos; ello en el lapso de cuatro años (dic-2001 hasta dic-2005). Aquellas COACs que no cumplieren dichos requisitos quedan adscritas bajo la Dirección de Cooperativas del MBS, y deben captar ahorros exclusivamente de sus asociados.

A Mayo del 2005, la SBS emitió un nuevo **Decreto 354**, que sustituye al 2132 y a su reglamento modificadorio 3050. El nuevo decreto obliga a todas cooperativas que realizan crédito y ahorro, ha acogerse a las normas prudenciales y reglamentarias de la Junta Bancaria, a la supervisión de la SBS, en especial a las que alcancen los USD\$10 M en activos como nueva base. Sin duda, que el nuevo decreto ha tornado más complejo los procesos de regulación y supervisión de las Cooperativas en el Ecuador; pues, de una parte la SBS, enfrenta limitaciones administrativas y técnicas para supervisar a todo el sector cooperativo, y, de otra la mayor parte de cooperativas no están lo suficientemente fortalecidas para cumplir toda las normas prudenciales que exige la Junta Bancaria. Las reacciones del sector cooperativo es que el decreto 354, llena de incertidumbre a las medianas y pequeñas cooperativas, pues dicho decreto afecta sus niveles de gobernabilidad, solvencia patrimonial, y desdibuja su naturaleza constitutiva societal, y divide al sector.

Por parte de las ONG que realizan programas de microcrédito, actualmente están amparadas por el Ministerio de Bienestar Social y siguen a la espera de un marco regulatorio menos incierto. Algunas ONG y Cooperativas han entrado en el proceso de "autorregulación", con la supervisión técnica de la Red Financiera Rural, como en su

momento lo hizo la Cooperativa Jardín Azuayo⁵. El objetivo es adoptar paulatinamente normas y procedimientos comunes para una mayor transparencia financiera y en vista de un posible reconocimiento como institución formal por parte de la Superintendencia de Bancos.

La nueva constitución ecuatoriana aprobada en sep-2008, reconoce al sector cooperativo como sociedades de personas en el marco de una economía solidaria, y se espera que ello de paso a la formación de una superintendencia de cooperativas que adopte un sistema de supervisión acorde a su dinámica. En este marco, esta proceso de construcción una ley de economía solidaria y popular, que incluye un tratamiento preferencial para las finanzas sociales. El tema tiene un piso político apoyado en primera instancia por el oficialismo, empero la superintendencia de bancos en alianza con la cooperación internacional puja por la concreción de una intendencia de cooperativas en su interior.

Por ser optimista, lo más probable es que siguiendo la experiencia y el modelo de algunos países como Colombia, Venezuela, Paraguay entre otros; el Ecuador asuma la conformación de una nueva Superintendencia de Economía Solidaria, que incluya intendencias específicas para las cooperativas, mutualistas, sociedades financieras, cajas comunitarias y programas de microfinanzas impulsadas desde ONGs.

De cierta forma, en el desarrollo del sector cooperativo, las microfinanzas o finanzas sociales, no interesa el apelativo, el contar con un marco regulatorio y de supervisión adecuado "es necesario pero no suficiente", pues, las pequeñas cooperativas, para su fortalecimiento les es imperante contar con políticas sectoriales favorables, que incluyan programas de capacitación, asistencia técnica, configuración de fondos de refinanciamiento y el fortalecimiento de Buros de microfinanzas, entre otros, orientados a mejorar sus niveles competitividad, eficiencia y niveles de sostenibilidad.

El tema de la supervisión de las cooperativas y del sistema financiero se complejiza en el hecho de que la SBS tiene como enfoque una administración basada en el desempeño financiero y la gestión de riesgos, ello es necesario pero no eficaz, solo hay que mirar la experiencias del debacle del Banco de los Andes y la Mutualista Benalcázar, que a pesar de contar con calificación A, quebraron.

El sector cooperativo no es ajeno a dicha vulnerabilidad, mucho más si existe la proliferación de pequeñas cooperativas amparados por el MIES sin ninguna supervisión.

⁵ En el 2005-2007, Jardín Azuayo se hizo acreedora al Certificado de transparencia THE Mexmarket, 5 diamantes. Además consta entre las 80 mejores entidades de microfinanzas de América Latina.

4. Jardín Azuayo en la Región Sur

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, 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.⁶

Las provincias amazónicas de Morona Santiago y Zamora, 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.⁷



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%
Índice de Desarrollo Humano	64	68	65	61	65	63	61

Fuente: BCE, Cuentas Nacionales

⁶ **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

⁷ **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).

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).

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 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 el 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.

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

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.

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

4.1 Antecedentes. Conformación.



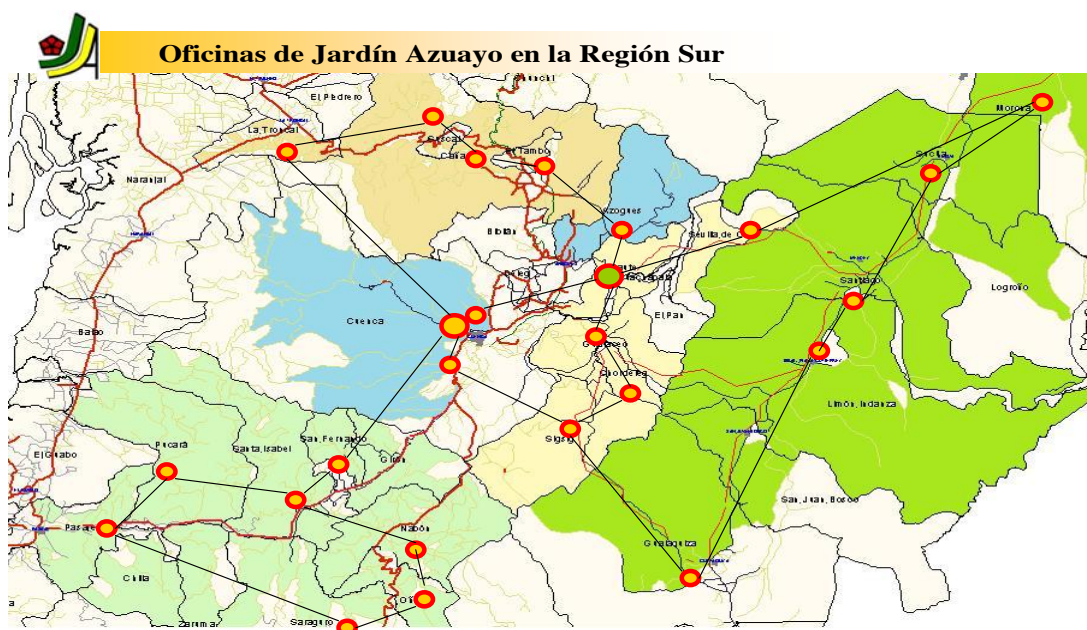
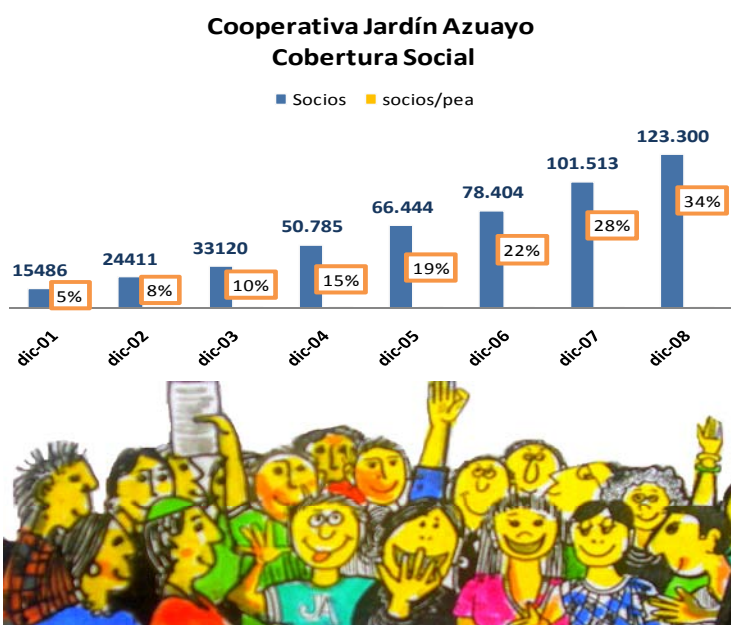
La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" se **conformó en mayo de 1996**, bajo el acuerdo # 0836 del MBS, abriendo su primera oficina en el cantón Paute. Nace como respuesta a la reconstrucción del desastre de la Josefina, en 1993, apoyada por el Centro de Capacitación Campesina del Azuay –CECCA, Programa Pan para el Mundo y Bilance; y la población Pauteña, quienes 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.

Actualmente la cooperativa Jardín Azuayo, por su cobertura social y financiera, constituye una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de la Región Austral y del Ecuador. A diciembre-08, opera en 23 cantones de la Región Sur del Ecuador, **cuenta con 29 oficinas que aglutinan a 123.300 socios, perteneciendo el 48% al sector rural, cuya cobertura es del 34% de la población económicamente activa.**



4.2 Estructura Financiera

A dic-2008, los activos de Jardín Azuayo ascienden a USD\$ 119.081.000, 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\$ 96 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 110%, favorecido por el mejoramiento de la eficiencia administrativa que 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 150%. El capital institucional constituye el 10% de los activos, lo cual representa una solvencia patrimonial que le permite enfrentar el crecimiento.

Jardín Azuayo

Cuentas del Balance (en miles USD\$)

CUENTA	31-dic-05	31-dic-06	31-dic-07	31-dic-08	
ACTIVOS	44.267	66.649	90.622	119.081	100%
Cartera Neta	33.972	53.566	69.780	90.473	76%
PASIVOS	36.610	56.864	77.413	101.340	85%
Depósitos	34.082	54.376	74.230	96.236	81%
PATRIMONIO	7.657	9.785	13.209	17.741	15%
Aportaciones	3.701	4.526	4.741	4.846	4%
Capital institucional	3.649	4.985	7.751	12.161	10%

Indicadores PERLAS	31-dic-05	31-dic-06	31-dic-07	31-dic-08	Meta
Crecimiento de Activos	51,4%	50,5%	36,0%	31,4%	más del 20%
Autosuficiencia Operacional	113,9%	106,4%	112,1%	114,5%	más de 110%
Gastos operativos/ Activo	3,9%	3,9%	3,2%	3,1%	menos de 5%
Liquidez	22,3%	16,9%	22,6%	24,9%	promedio 18%
Morosidad Total/Cartera bruta	6,2%	4,1%	3,8%	3,7%	menos de 5%
Utilidad sobre activos	0,58%	0,32%	0,73%	0,56%	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 2008.

Esta última calificación también ha sido realizada por la Red Financiera Rural, que según sus argumentos, la cooperativa vive un nuevo momento de regulación bajo la Superintendencia de Bancos, que exige mayores rentabilidades del capital como base para elevar la sostenibilidad y manejo de riesgos.

De cierta manera, dicho argumento es válido en entidades financiera basado en sociedades de capitales, en donde se privilegia la rentabilidad y la venta de productos financieros; empero dicha calificación, contradice o dista mucho de aplicarse en las cooperativas que son sociedades de personas, en donde se prioriza el servicio.

El entorno de regulación y supervisión no es favorable para las cooperativas, se espera que la nueva constituyente, visibilice y reconozca el trabajo de las cooperativas de ahorro y crédito bajo un marco de economías solidarias, y de paso a la conformación de un ente específico de regulación a las cooperativas, que incluyan metodologías e instrumentos adecuados de supervisión y calificación.



Para las cooperativas, un nuevo marco de regulación y supervisión es necesario, pero no suficiente, es necesario su integración, y fortalecimiento como entidades de personas que ofrecen finanzas sociales. Desde el 2002, Jardín Azuayo, es parte de la RFR y de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur- UCACSUR: El accionar de estos organismos en impulsar procesos de integración han sido limitados, pues, ha pesado más el impulsar proyectos asistencialistas de bancarización de las microfinanzas, que el fortalecer las economías sociales y el sector cooperativo.

Bajo este contexto, se vuelve cada vez, más necesario, el fortalecer la escuela de cooperativismo desde Jardín Azuayo, como estrategia de protección y cohesión social.



4.3 Servicios Financieros y Sociales

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

invirtiendo en la esperanza!!!

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, IESS
- 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

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

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%	50% base	4 años	2 garantes (firmas) hipoteca sobre los 7.000
	ORGANIZACIONES	8 a 1	9%	2,5%	11,5%	50% base	4 años	
2. extraord.	* Emergente	no	9%	2,5%	11,5%	0% base	1 año	1 Garante
3. CREDITO SIN AHORRO		no	12%	3,5%	15,5%		3 años	Pers.o Hip.
4. VIVIENDA: Compra, construcción o	Con ahorro	5 a 1	9%	2,5%	11,5%	0% base	7 años	hipotecaria
5.- DESARROLLO Para proyectos de desarrollo de organizaciones	CON O SIN AHORRO	n ap.	7%	3,0%	10,0%	0% base	3 años	Pers.o Hip. prendarios o Institución Art. 27

4.4 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 29 cooperativas con una sola estructura gerencial operativa

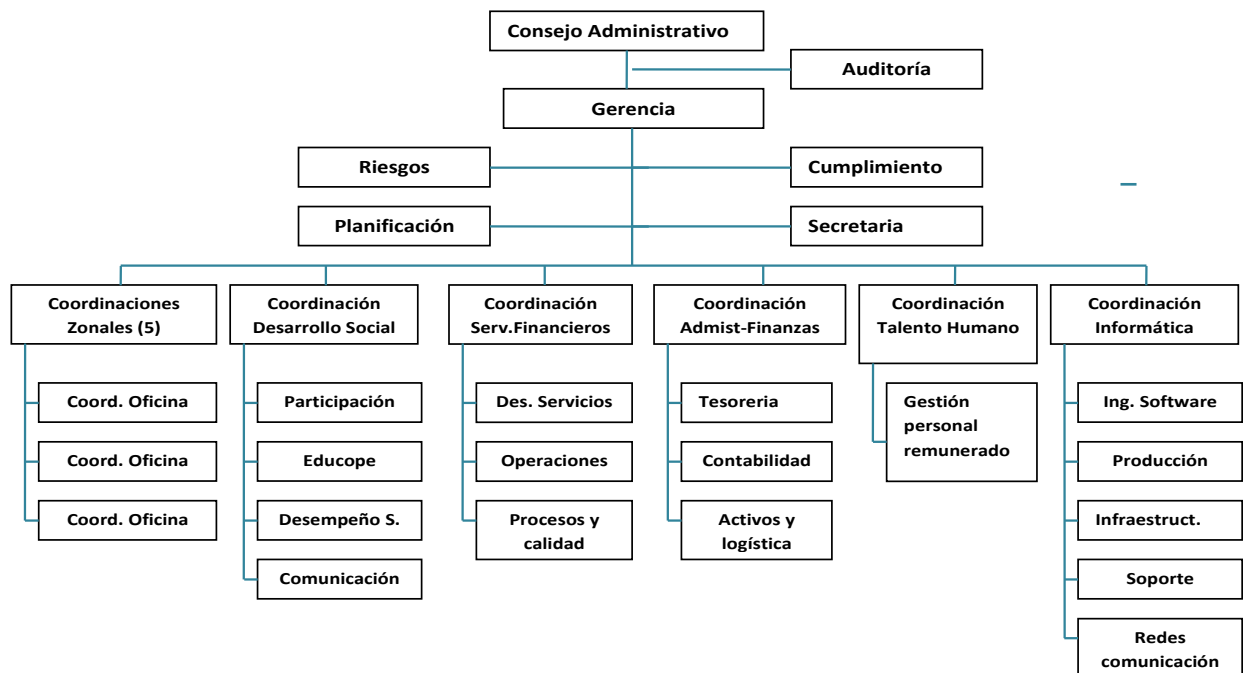
que le permite tener una mayor eficiencia administrativa.



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 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.



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.

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 decisiones⁸

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



5. Posicionamiento Social

A fin de evaluar, dimensionar en qué medida la cooperativa viene alcanzando su Misión Institucional, y sobre esta base, hacer una mirada crítica a las estrategias asumidas en el desarrollo del plan; la cooperativa ha realizado un balance social de su trabajo en los últimos cinco años⁹.

El informe da cuenta, que en general el alcance de la misión social de la cooperativa, se ha logrado en un nivel medio-alto sustentado en adecuados

⁸ Manual de funciones operativas de Jardín Azuayo, actualizado a feb-2009

⁹ Balance Social de Jardín Azuayo 2002-2008

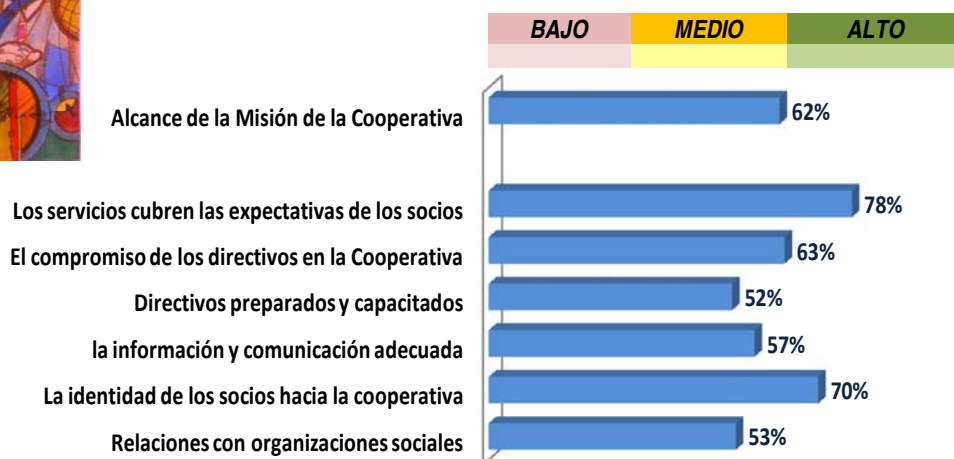
servicios que cubren en gran parte las expectativas de los asociados, en ello ha sido importante el fortalecimiento de la identidad, compromiso y liderazgo de los directivos, así como el mejoramiento de la eficiencia administrativa financiera.

Resultado importante, considerando la cobertura social y el entorno territorial rural de los cantones en que opera la cooperativa, sumado a escenarios cada vez más competitivos y marcos regulatorios que privilegian el mercado más que la responsabilidad social.



Cooperativa Jardín Azuayo

ALCANCE DEL DESARROLLO DE LA MISIÓN

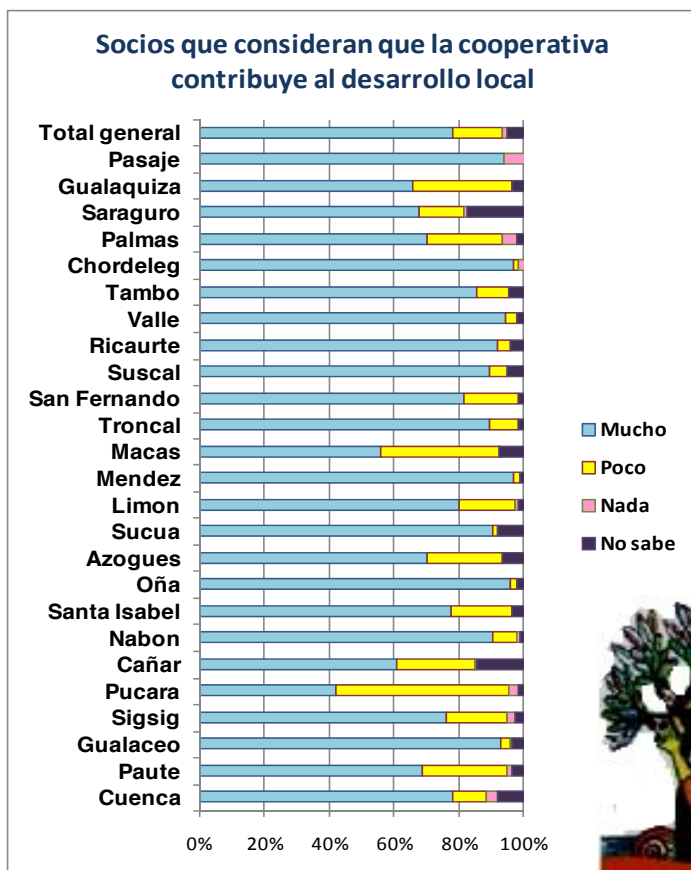


En el fortalecimiento de la identidad y pertenencia de los socios hacia la cooperativa, en ello, ha sido clave los procesos de capacitación del diplomado "Educación Cooperativa" y de los procesos de intercambios de experiencias que se ha desarrollado en estos cinco años consecutivos, lo cual también ha generado un gran compromiso de las directivas locales en coadyuvar a la buena organización y marcha de la cooperativa en los diferentes cantones.

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. Sin embargo, **la coexistencia de un débil sistema de información, limita que se potencie o consolide el posicionamiento de la cooperativa, en especial la promoción de los servicios.**

En menor nivel se ha alcanzado el fortalecimiento de las capacidades y destrezas de las directivas locales frente a sus responsabilidades asumidas en los diferentes comités como crédito, vigilancia, educación y asuntos sociales; aquí la capacitación en

“Competencias Directivas” ha sido **limitada, inductiva**. La cooperativa, tanto para directivas como empleados y socios, carece de un programa de capacitación con una estructura interactiva continuo, mucho menos ha utilizado una plataforma virtual, como se había planificado.



Alrededor del 80% de los asociados a la cooperativa,¹⁰ 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 (municipios) y privadas (centros educativos, empresas, otras), que ha facilitado la otorgación de créditos y pago de remuneraciones.



Cabe señalar, que pese a la gran acogida que tiene la cooperativa, ha sido limitada su participación y/o vinculación en el desarrollo de programas y proyectos que vienen impulsando los gobiernos locales, organizaciones

sociales y organismos de cooperación en los diferentes cantones; es por ello, que no se han emprendido servicios no financieros para los asociados, como la asistencia técnica productiva, atención médica, entre otros, ello es un reto para la cooperativa en los próximos años.

Entre los factores que motivan a la las población a ser socios de la Cooperativa, es el tener permanentemente acceso a servicios financieros, en especial al crédito, por esta razón ingresan el **45% 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 45% de los socios, quienes generalmente ha perdido su confianza en el sistema bancario, o en su caso han sido relegados de servicios de créditos.

¹⁰ Estudio de Posicionamiento, 2008

La fuente más importante fuente 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.

COAC JARDIN AZUAYO
FUENTES DE INFORMACIÓN DE LOS ASOCIADOS

Tiempo de socio	Total	Familiares y amistades	Oficina	Radio / promoción	Organización	Iglesia	Trabajo	Otro
Menos de 1 año	100%	79%	8%	3%	3%	1%	4%	3%
Entre 1 y 3 años	100%	79%	6%	3%	4%	2%	3%	3%
Entre 3 y 5 años	100%	75%	9%	3%	6%	3%	3%	1%
Más de 5 años	100%	61%	9%	5%	9%	9%	3%	4%
Total general	100%	74%	8%	3%	5%	4%	3%	3%

Fuente: Anexo

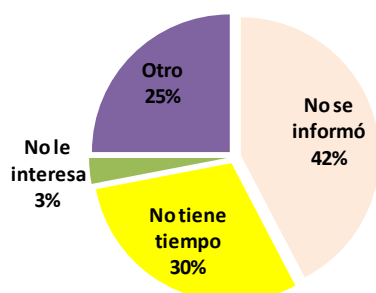


Se desataca que la promoción con las organizaciones en el cual juegan un rol importante las directivas locales, sumado al despliegue de programas radiales constituyen la otra de forma de información importante para convocar la asociatividad de la población (16%). La influencia de la iglesia en la promoción de la cooperativa se ha ido reduciéndose en los últimos cinco años.

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 70% 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.

Razones de no participar en asambleas locales



Se estima que **el 31% de los asociados ha participado en dichas asambleas o reuniones locales** que se realizan dos veces por año; siendo más elevado la participación en cantones en donde los asociados tienen una mayor identidad y pertenencia hacia la cooperativa.

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.

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.

El alcance de la misión de la cooperativa siempre ha estado relacionado con la estrategia de gestión asumida en estos últimos cinco años en el desarrollo del Plan. Dicha estrategia se ha sustentado en lograr un equilibrio entre el desarrollo social y financiero de la cooperativa.

El desarrollo social, se sustenta en lograr una adecuada **gobernabilidad**, entendida esta como la capacidad de los directivos para tomar decisiones a favor de la buena marcha de la cooperativa. Salvaguardar el derecho de los socios (propietarios), incrementando la participación en el tiempo.

La cooperativa, entre las estrategias o mecanismos para fortalecer la gobernabilidad, ha sido el descentralizar las directivas locales, el impulsar el desarrollo de las capacidades y liderazgos; para ello viene impulsado dos procesos de capacitación:

- Elementos para una buena gobernabilidad:**
- **Directivos capacitados**
 - **Tomar decisiones a favor de los objetivos de la cooperativa (socios)**
 - **Control y supervisión efectiva,**
 - **Responsabilidades claras y delimitadas**
 - **Efectivos mecanismos de solución de conflictos**
 - **Mecanismos para garantizar transparencia (información, contabilidad, auditoría)**



1. Diplomado en **"Cooperativismo, Economías Populares y Desarrollo Local"**, abierto para socios, directivos y empleados de todas las oficinas de la cooperativa. El programa tiene el aval académico de la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca -UPS

El diplomado se viene desarrollando durante los últimos cinco años, con la participación de alrededor de 140 estudiantes por año. Tiene como finalidad central el promover la cultura cooperativista y fortalecer la pertenencia y compromiso de los asociados hacia la cooperativa.

los últimos cinco años, con la



Estudiantes del Diplomado 2006-2007

2. Programa de Capacitación en **Desarrollo de Competencias Directivas**, es el segundo nivel de capacitación que viene desarrollando Jardín Azuayo, dirigida en especial para los directivos y coordinadores de las diferentes oficinas.

Anualmente se capacitan alrededor de 700 directivos y 160 funcionarios (coordinadores de oficina, oficiales de servicios y cajeros).

En relación al desarrollo social, la cooperativa en el marco de las estrategias de su nuevo plan estratégico, prevé fortalecer los siguientes procesos:

Institucionalizar el desarrollo de Diplomado en **“Cooperativismo, Economías Populares y Desarrollo Local”**, a través de la Escuela de Educación Cooperativa-EDUCOPE, que garantice la capacitación y formación continua, y consolide a Jardín Azuayo como una escuela del cooperativismo en el Ecuador.

Fortalecer el Programa de Capacitación en **Desarrollo de Competencias Directivas**, bajo una modalidad interactiva, orientado a fortalecer el liderazgo y la gobernabilidad, que posibilite la formación continua.

No menos importante es el impulsar un **sistema de capacitación para fortalecer la profesionalización de los recursos humanos contratados**, con un enfoque basado en las finanzas sociales.

Se prevé también 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. -“ *Ha veces muchos números y escritos no entendemos, para nosotros es mucho más bueno una información más sencilla y gráfica*”. Directivo de Suscal

Se buscará una mayor relación con el tejido social y económico en los diferentes cantones, mediante la participación en el desarrollo de programas y proyectos que vienen impulsando los gobiernos locales, organizaciones sociales y organismos de cooperación.

Se espera que el empuje e institucionalización de estos procesos, pueden consolidarse, mediante el fortalecimiento de la naciente área de desarrollo social en la cooperativa, ello resulta imperioso además para impulsar un sistema de gestión del desempeño social-GSD.

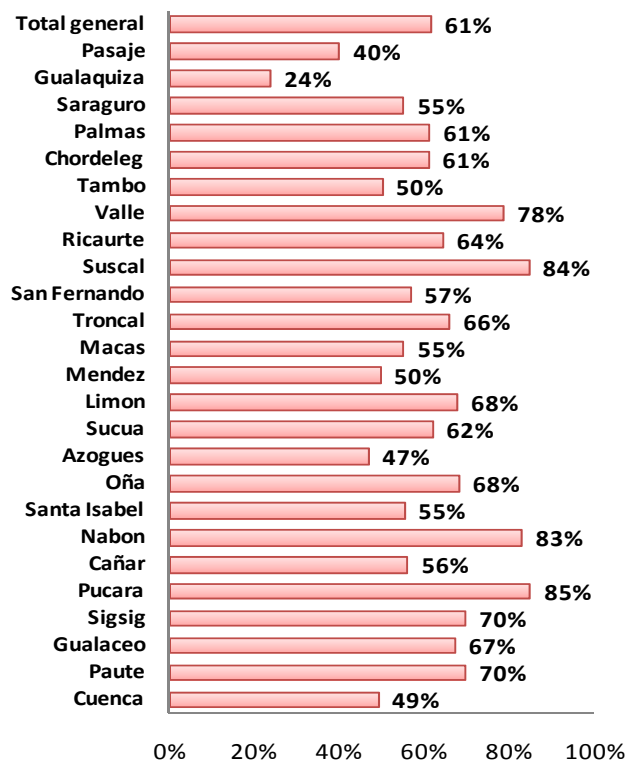
Consolidar la base social de la cooperativa, exige también fortalecer la eficiencia del desarrollo financiero-administrativo, ello exige lograr que los servicios financieros que cubran las expectativas de los asociados, con costos accesibles, competitivos y buena atención; para ello la estrategia es el mejorar continuamente la eficiencia financiera administrativa y la innovación de los servicios.

El GDS constituye un instrumento de medición, basado en indicadores sociales, que permite dimensionar el cumplimiento de la Visión institucional, como base para adecuar, impulsar acciones y estrategias para consolidar la base social

El balance social, destaca que el **78% de los asociados ven cubiertas sus expectativas de los servicios**, ello en cierta medida se correlaciona en el hecho

de que el **61% de los socios por primera vez han accedidos a servicios financieros a través de la cooperativa Jardín Azuayo.**

Socios que solo tienen cuentas en la cooperativa



Este porcentaje es más importante, en cantones en donde la cooperativa ha sido la primera entidad financiera en operar, caso de Nabón, Pucará, Suscal, Valle, entre otros.

Sin duda que los servicios de ahorros y créditos que mantiene la cooperativa son los más atractivos en el país, por sus costos y accesibilidad.

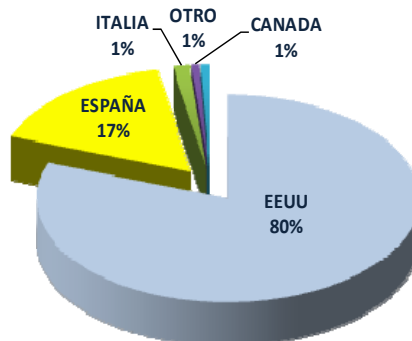
Otro de los servicios importantes que se vienen posicionando son los giros o transferencias de remesas, que son utilizados por los familiares que reciben remesas.

Cabe indicar que el 58% de los asociados a Jardín Azuayo tienen familiares emigrados, estos residen en un 80% en Estados Unidos, el 17% en España y el 3% entre Canadá e Italia.

El 60% de familiares que tienen emigrados reciben remesas en un promedio de USD\$ 360 mensual. El 61% de los ingresos por remesas, las familias lo destinan a gastos básicos (alimentación, salud, educación, etc.), el 18% al pago de deudas, 5% para vivienda y el 12% lo destinan al ahorro e inversiones en pequeños negocios.



Residencia de los emigrados de la región austral



Cabe reiterar que en el 2008, las remesas en la Región Austral (Azuay, Cañar y Morona Santiago) bordearon los 1.041 millones de dólares. Los socios de Jardín Azuayo que reciben remesas lo hacen mediante las agencias curíes, el 21% a través de la banca comercial y el 22% a

través de la cooperativa.

Sobre el posicionamiento de los servicios de pagos de giros de remesas, la cooperativa viene ganando terreno por su cobertura social y por el desarrollo informático y de telecomunicaciones que se ha generado.

Jardín Azuayo, durante el año 2008, ha efectuado 61.500 pagos de giros, con un volumen de USD\$ 45 millones, (USD\$ 3,75 M por mes), que representa el 4,3% del total de remesas del Austro.

Frente a estas cifras, para Jardín azuayo le es imperioso fortalecer la promoción y posicionamiento del pago de giros y transferencias, en ello prevé necesario ampliar las alianzas institucionales, en especial con entidades financieras externas de España y los Estados Unidos, así como el plasmar en un mediano plazo establecer ventanillas compartidas en las principales centros de residencia de los emigrados ecuatorianos, (New York, Queens, Madrid, Murcia y Barcelona).

En esta perspectiva, Jardín Azuayo se ha aliado a la Red Transaccional Cooperativa – RTC, que mantiene convenios con Cooperativa estadounidense CREDIT UNION SERVICE CORPORATION, la empresa VIGO, el Banco Cooperación Española S.A, cuya finalidad es el desarrollo es mejorar los servicios y costos de transferencia de remesas, así como el desarrollar servicios de cajeros y ventillas compartidas entre cooperativas; también se destaca la alianza de Jardín Azuayo con la Ciixa de Catalunya de España, juntos vienen emprendiendo el **programa RETALE (Rescate del Talento Ecuatoriano)**, que contempla servicios de transferencias y financiación de emprendimientos de emigrados.

La cooperativa, prevé también el impulsar un programa de promoción y la apertura de una ventanilla en Nueva York, a fin de facilitar los servicios e transferencias hacia sus familiares en la Región Sur del Ecuador.

6 Posicionamiento de los Servicios Financieros.

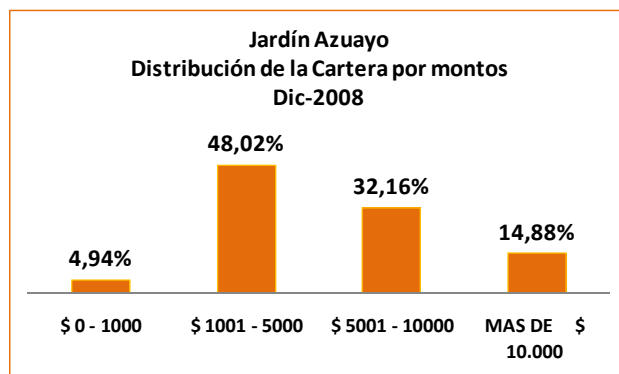
Respecto al posicionamiento de los servicios financieros, **se destaca que el 44% de los asociados han accedido a los créditos que oferta la cooperativa**, en montos promedios de USD\$ 3.037. El número de créditos vigentes a dic-08 comprende 31.200 y el saldo de cartera vigente es de USD \$90,4 Millones.

El destino de los créditos en un 34% se utiliza para mejora y construcción de



viviendas, el 15% para pago de deudas, 16% para consumo, 12% Comercio y el 12% para actividades agropecuarias y transporte, entre las más destacadas.

Contablemente, la cartera se clasifica como 73% en crédito de consumo y el 27% como microcrédito. El 65% de la cartera se ha otorgado como créditos ordinarios con garantías quirografarias y el 35% bajo garantías hipotecarias.

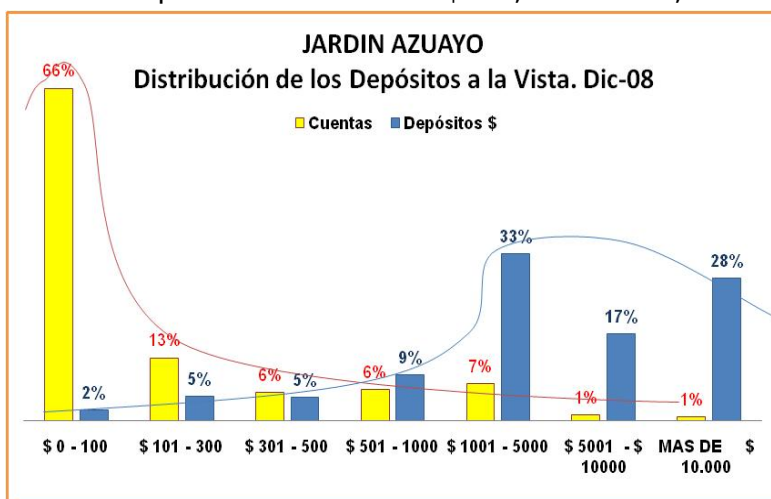


Se destaca que el 48% de los créditos se han otorgado con montos entre \$1.000 y \$5000 dólares y el 32% hasta \$10.000. La cooperativa siempre trata de cubrir las necesidades y expectativas de los socios respecto a sus necesidades de financiamiento.

El 48% de la cartera, esto es alrededor de USD\$ 43 millones está colocado en el sector rural, en especial en comunidades campesinas parroquiales de la región sur, para ello los oficiales de crédito actúan como promotores e impulsan conjuntamente con las directivas locales comités de créditos comunitarios, lo cual ayuda y garantiza adecuadas colocaciones, reducción de costes de transacción y por ende una mejor gestión del riesgo. A dic-08, la cartera en riesgo se registro en 3,7%, con provisiones que superan el 140%.

La democratización, posicionamiento y profundización de los servicios financieros, el crédito, están asociados al factor "confianza", y este se consolida con la identidad y la pertenencia, ser parte de... ; en ello un rol importante juega la descentralización de directivas locales, el fortalecimiento de las competencias directivas, la capacitación y sobre todo la transparencia. A todo ello, se suma el fortalecimiento de la eficiencia administrativa, la conectividad y la buena atención.

En cuanto a los depósitos, a dic-2008, se registran 123.300 cuenta ahorristas, del cual el 26% son inactivos. Los depósitos suman USD\$ 96,2 millones, de los cuales el 68% comprenden ahorros a la vista, el 30% están en certificados de depósitos a plazo fijo y ahorro Jardín Azuayo que tiene características de fondo cesantía que es del 2% del total de los depósitos.



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, para ello prevé trazar 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 volatilidad¹¹ 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 de ningún modo reduce la preocupación por mejorar el desarrollo de los servicios.

En general, el 90% 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 algunas de las oficinas, en donde se generan convulsiones en la atención, sumado al poco personal disponible para prestar información personalizada. Este aspecto se genera por el acelerado crecimiento de la cooperativa.

Cabe señalar que cuatro de cada diez socios de la cooperativa tienen cuentas en otras instituciones financieras, el número es mayor en las capitales provinciales y cantonales como Cuenca, Azogues, Macas, Pasaje, entre otros.

Entre los mayores competidores se tiene: banco del Austro, Pichincha con su programa Credifé, el BNF, y entre las cooperativas la Juventud Ecuatoriana Progresista y la COOPAC Austro; estas últimas vienen ofertando similares productos financieros y medios de pago.

El contexto regional se torna competitivo y la fidelidad de los socios se torna vulnerable; es por ello, que Jardín Azuayo, prevé en los próximos años 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.

En torno a ello, la cooperativa en el marco de su nuevo plan estratégico prevé consolidar los siguientes servicios:



¹¹ Indica en nivel de retiros de depósitos que realizan los ahorristas, este debe mantenerse menor al 10% diarios.

Instalar en todas sus oficinas Cajeros y tarjetas de debito.

Recaudación de servicios básicos, teléfono, agua, electricidad, impuestos, soat, entre otros.

Fortalecer la línea de créditos para el desarrollo de la vivienda, con mayores montos, plazos y tasas preferenciales.

Ha empezado a adecuar las oficinas, con mayor comodidad e información personalizada, con ello dar una mejor la atención de los servicios,

Fortalecer el área de comunicaciones, sobre la base de un Plan de Desarrollo específico, que incluye 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.



Las experiencias de algunas oficinas 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 a otras oficinas. Oficinas como Oña, Macas, Pasaje, Gualaquiza, Ricaurte, Mendez, están en las expectativas de ampliar sus coberturas sociales y financieras sobre la base de las experiencias de Nabón.

El desarrollo de los servicios financieros y sociales, se espera se consoliden con el apoyo de la nueva unidad de planificación, investigación, y posicionamiento social.

7. nuestro plan 2009-2013

nuestra cooperativa



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,

La visión. Nos permite identificar el horizonte ha donde queremos llegar

Significados de la Visión

<p>Sociedad de Personas con cultura cooperativa que integra pueblos y culturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sociedad de personas marca el principio del cooperativismo que promueve la asociatividad y el apoyo al desarrollo social. – Cultura cooperativa, promueve la integración, la identidad, la pertenencia y la equidad. Reconocimiento de la diversidad cultural. Aprendizaje e incorporación de sus valores en la identidad cooperativa
<p>Contribuimos al Buen Vivir de nuestros socios y sus comunidades, privilegiando sectores populares</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Inclusión y equidad, salud, seguridad social, hábitat y vivienda, cultura física, etc. Todo aquello que permite una vida digna. – Inclusión de la población que no tiene acceso a los servicios sociales y financieros, basada en las Economías, familiares, solidarias y comunales
<p>Servicios financieros y sociales eficientes y de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sustentado en la buena oferta de servicios financieros, que cubran las expectativas sociales, ágiles, oportunos, con excelente atención, servicios con renovación permanente, con calidad y variedad
<p>Organización solidaria, confiable, solvente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Solidaria: Actitud de apoyarse mutuamente, no de beneficencia, participación – Confiable: la confianza entre las personas y en la institución es la base del desarrollo de la Cooperativa. <i>Confianza</i>, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, en razón de la pertenencia y conocimiento de la cooperativa. – Solvencia: Sólo la solidez genera confianza y seguridad para los socios, cuya visión es el pertenecer a una entidad confiable con un buen desempeño nivel financiero y social
<p>Referentes del cooperativismos a nivel nacional e internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Un ejemplo válido y reconocido en Cooperativismo – Generar sinergias, apoyo mutuo entre organizaciones públicas y privadas para promover, incidir en el desarrollo local. Generar la cooperación, confianza



Mapa Estratégico

Los principios cooperativos

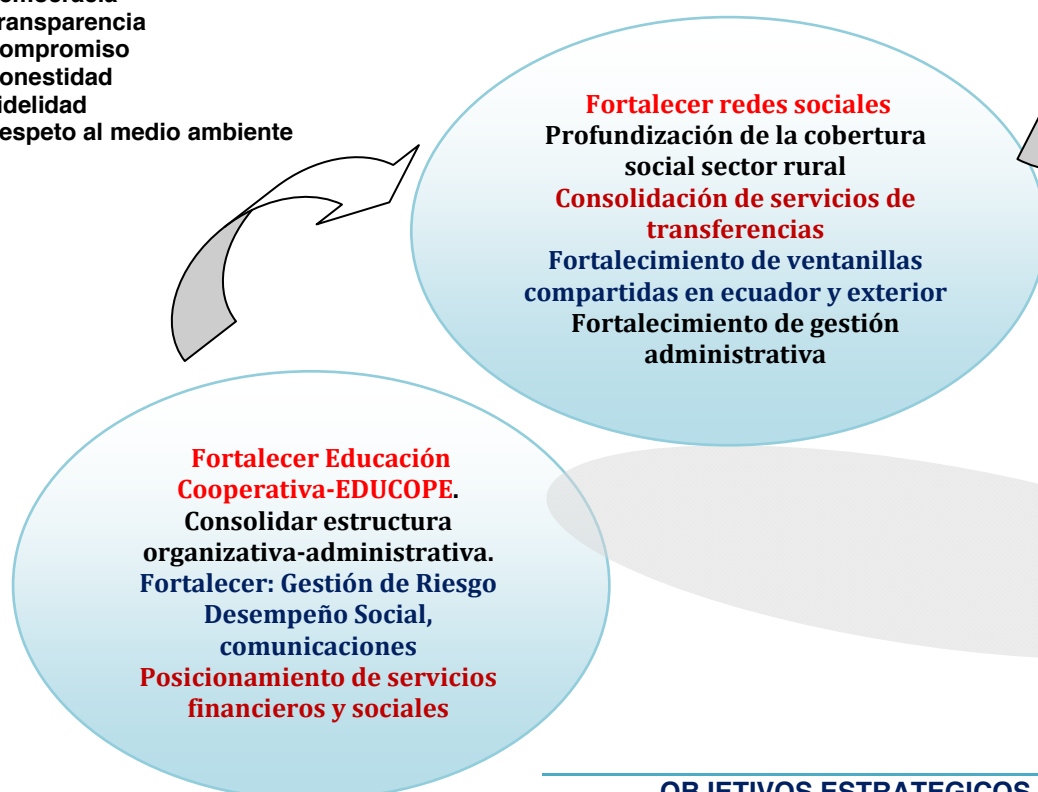
- Adhesión abierta y voluntaria;
- Gestión democrática de los socios;
- Participación económica de los socios;
- Autonomía e independencia;
- Educación, capacitación e información;
- Cooperación entre cooperativas; y,
- Compromiso con la comunidad.

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.



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

Estrategias Generales del Plan.

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.



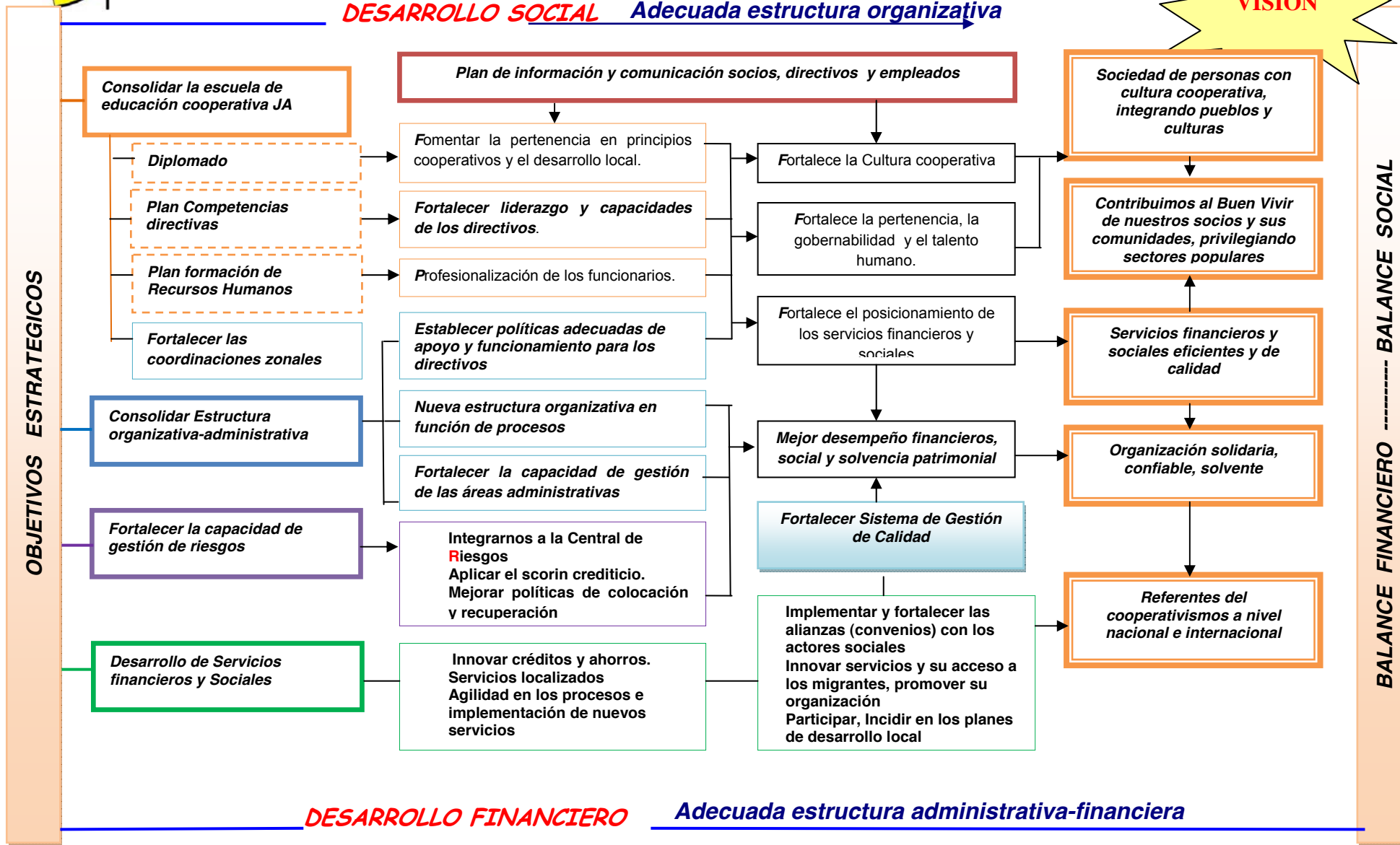
En el alcance de la visión social, tiene mucha importancia el desarrollo de las estrategias definidas en el Plan Estratégico, los cuales siempre se orientaran a consolidar una adecuada estructura organizativa y administrativa financiera, el primero se sustenta en buscar fortalecer la gobernabilidad, 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.



Estrategias de Gestión

DESARROLLO SOCIAL *Adecuada estructura organizativa*



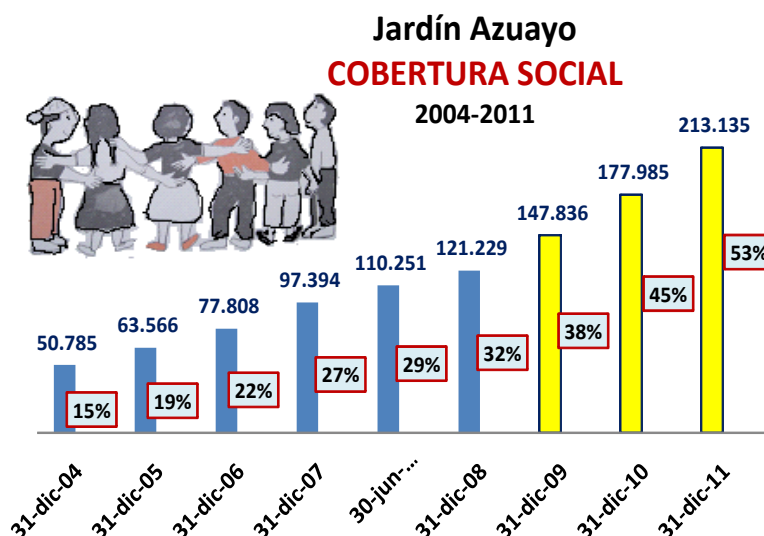
DESARROLLO FINANCIERO *Adecuada estructura administrativa-financiera*

BALANCE SOCIAL ----- BALANCE FINANCIERO

Perspectivas Financieras 2009-2011

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 cada oficina y la cooperativa en general, orientadas a consolidar la estructura financiera.

Cuántos somos y seremos?



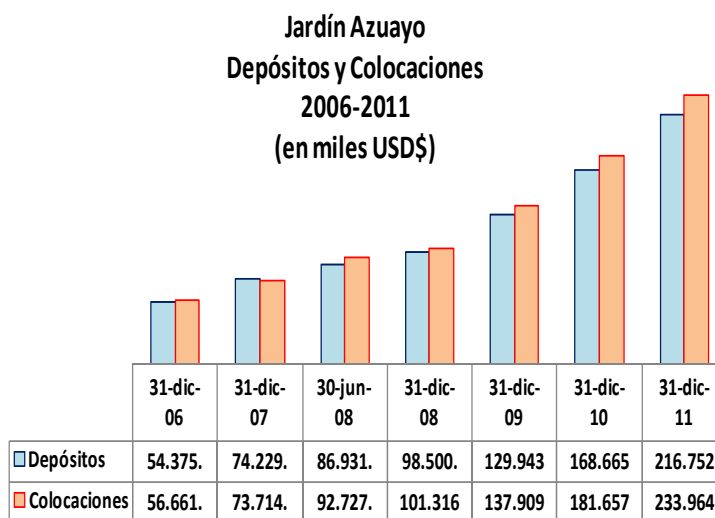
Para dic-2009, Jardín Azuayo ha estimado contar con alrededor de **147.836 socios**, y para los tres próximos años, los asociados sumarán **213.135**, cifra que representará un crecimiento de los socios en el **100%**, incrementándose la cobertura social frente a la PEA del **32% al 53%**.

Depósitos y Colocaciones.

Se estima que para el 2011, los depósitos alcancen los USD\$ 216,7 millones, con un crecimiento del 31% anual.

Se espera que las colocaciones para los próximos tres años asciendan a USD\$ 233,9 millones, con crecimiento del 33% promedio anual.

Para el 2011, los depósitos comprenderán del 93% de las colocaciones, para cubrir la brecha de calce, será necesario que la cooperativa incurriera en fondeo externo en alrededor de USD\$ 10 millones de dólares, sumándose a ello las aportaciones sociales.



8. Análisis FODA, lecciones aprendidas

Fortalezas	Oportunidades
<p>Cooperativa con visión social</p> <p>Estructura organizativa descentralizada permite una adecuada gobernabilidad y gestión administrativa.</p> <p>Posicionamiento social</p> <p>Posicionamiento servicios financieros y sociales</p> <p>Eficiencia administrativa y financiera</p> <p>Recursos humanos profesionalizados</p> <p>Adecuada tecnología informática y de comunicaciones</p> <p>Escuela de educación cooperativa</p> <p>Se cuenta con Plan estratégico que orienta el desarrollo en los próximos cinco años.</p>	<p>Constitución visibiliza las cooperativas como parte del sistema financiero nacional. Oportunidad de contar con marcos de regulación y supervisión favorables.</p> <p>Jardín tiene una buena imagen como entidad de finanzas sociales, ello facilita generar alianzas con organizaciones sociales, públicas y de cooperación.</p> <p>Eficiencia, competitividad, permiten fortalecer el posicionamiento y la profundización de servicios en la región sur.</p> <p>La integración en redes de cooperativas de entidades de finanzas sociales, permiten compartir ventanillas de servicios en el país y en el exterior (España, EEUU)</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Institucionalización de la escuela de educación cooperativa, limita la consolidación de la capacitación continua y abierta.</p> <p>Área de desarrollo social y planificación de reciente conformación.</p> <p>Sistemas de comunicación e información social y administrativa.</p> <p>Gestión del desempeño social.</p> <p>Coparticipación en proyectos de desarrollo en los diferentes cantones.</p> <p>Interacción con redes de finanzas sociales</p>	<p>Sombras de feriados bancarios, crisis de la economía, cambio de moneda.</p> <p>Crisis mundial, reducción de las remesas afecta las captaciones.</p> <p>Incertidumbres de los escenarios políticos, ingobernabilidad, limita cambios y reformas del sistema financiero.</p> <p>Politización de las redes de finanzas sociales limita la integración del sector.</p> <p>Especulación financiera, competencia desleal entre cooperativas.</p>

Lecciones Aprendidas.

- ***"el amor es la grande fuerza que mueve el mundo, pero no es la del amor sin obstáculos, sino la del amor que parece imposible".***
García Márquez

- Entre los mayores retos que enfrenta el sistema financiero en su conjunto, está el impulsar la profundización de los servicios financieros en sectores populares como la microempresa, sector rural y remesas, así como el propiciar la reducción de las tasas de interés de los créditos 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, un referente de las finanzas sociales ii. **El contar con cooperativas de ahorro y crédito sólidas y sostenibles, pasa por que éstas adopten no solo una adecuada gestión administrativa financiera, sino también una efectiva gestión del desempeño social, como pilares fundamentales que garantizan una oferta de servicios financieros y sociales accesibles con calidad a toda la población, respetando la diversidad cultural.**

Las cooperativas de ahorro y crédito, por naturaleza son entidades financieras con visión social, sociedades de personas, por ende el capital social y patrimonial constituyen sus pilares fundamentales en su desarrollo institucional. En este marco, los servicios financieros y sociales que ofertan, van más allá de las microfinanzas como segmento de mercado, más bien, se insertan en la dinámica del desarrollo local, propiciando que los servicios cubran las expectativas de los asociados y de las comunidades locales.

Para Jardín Azuayo, los servicios más importante para sus asociados son los "ahorros", no solo por la cobertura social y las tasas atractivas que se pagan, sino por la "confianza" que tienen los asociados de pertenecer a una entidad solvente y transparente, en ello tiene un rol importante la educación cooperativa, que fortalece la identidad y cultura cooperativa.

Se destaca que el 48% de los asociados de Jardín Azuayo pertenece al sector rural; el posicionamiento de los servicios en dicho sector, se viene generando por dos aspectos importantes: i. La estructura descentralizada, basada en directivas locales y comités comunitarios, permite promocionar los servicios, realizar adecuadas colocaciones, gestionar de mejor manera el riesgo, y permite la participación del asociado a los procesos de capacitación y en las asambleas locales; ii. Los procedimientos de los servicios financieros están adaptados a las dinámicas de los procesos organizativos de las comunidades rurales.



La descentralización de los gobiernos locales, es acompañada con la capacitación permanente sobre competencias cooperativas, así como la realización de pasantías y visitas de experiencias sobre cooperativismo y economías solidarias en diferentes regiones del país; ello permite realizar un adecuado trabajo a los diferentes comités integrantes, administrativo, educación, vigilancia, crédito. Los directivos realizan un trabajo voluntario, con alto compromiso con la cooperativa y sus comunidades.

El posicionamiento de los servicios financieros y de los procesos de capacitación de la escuela de educación cooperativa, se fundamenta en el trabajo de las directivas locales y a las alianzas que se vienen generando con entidades, organizaciones y gobiernos locales.

- Enfrentar el crecimiento social y financiero, ha exigido siempre que Jardín Azuayo esté adecuando e innovando su estructura organizativa y tecnológica, ello permite fortalecer sus procesos operativos, por ende la mejora constantemente su eficiencia, y la adopción de prácticas financieras prudentiales y un mejor posicionamiento en la región sur.

El fortalecimiento de la estructura y eficiencia administrativa, siempre se está innovando en función de los **procesos que se generan**, orientados por su madurez en la gestión, esto es un mejoramiento continuo sustentando en adecuados estándares de calidad, organización, planificación y seguridades.

- Bajo esta óptica, una herramienta básica para el desarrollo de la cooperativa ha sido el contar con el Plan Estratégico, cuya construcción tiene una alta participación de directivos, empleados y socios, lo cual ha permitido contar concertadamente una visión social que marca su identidad, y trazar las estrategias adecuadas para fortalecer su competitividad, mejora de la eficiencia, gestión de riesgos y desempeño social, en un proceso de aprendizaje continuo y madurez progresiva.
- El desarrollo institucional de la cooperativa Jardín Azuayo, siempre ha exigido un asesoramiento técnico especializado, que acompaña el fortalecimiento de la estructura organizativa y la gobernabilidad y de los procesos operativos, desde sus definiciones (que hacer) hasta sus niveles de maduración (como hacer). Aquí la cooperación técnica aliada (BID, UNSOLMON, RFR, SWISSCONTACT, CECCA, Otros,) han jugado un rol importante, en especial para cofinanciar el fortalecimiento de los procesos administrativos para enfrentar el crecimiento y acople al control y supervisión de la superintendencia de bancos.
- No menos importante en el desarrollo institucional de Jardín Azuayo, es el liderazgo que ejercen sus directivos en todas las oficinas, en especial su presidente el padre Hernán Rodas y el trabajo de sus funcionarios direccionados y liderados por la gerencia, Paciente Vázquez y Juan Carlos Urgiles.



Anexos

Jardín Azuayo Cobertura Social

OFICINA	30-jun-08	31-dic-08		31-dic-09		31-dic-10		31-dic-11	
	Socios	Socios	Cobertura	Socios	Cobertura	Socios	Cobertura	Socios	Cobertura
AZOGUES	5.006	5.571	20%	7.242	26%	9.125	32%	11.498	39%
CAÑAR	8.831	9.123	39%	10.218	42%	11.444	46%	12.817	51%
CHORDELEG	1.174	1.421	28%	1.918	37%	2.494	47%	3.242	59%
CUENCA	13.522	15.121	11%	19.657	14%	25.554	18%	33.221	23%
EL TAMBO	1.139	1.347	43%	1.818	57%	2.364	72%	3.073	92%
EL VALLE	2.031	2.345	29%	3.049	36%	3.963	46%	5.152	59%
GUALACEO	10.020	10.357	66%	11.082	69%	11.858	72%	12.569	75%
GUALAQUIZA	1.606	2.338	36%	3.507	53%	4.559	67%	5.927	85%
LA TRONCAL	8.500	9.143	52%	11.429	63%	14.286	77%	17.429	92%
LIMON	3.892	4.150	68%	4.773	76%	5.345	83%	5.880	89%
MACAS	6.039	6.602	49%	8.583	62%	10.728	76%	13.411	93%
MENDEZ	2.372	2.611	62%	3.134	73%	3.666	83%	4.216	93%
NABON	4.874	5.286	82%	5.815	88%	6.396	95%	7.036	102%
OÑA	1.960	2.033	140%	2.074	140%	2.115	139%	2.179	140%
PALMAS	965	1.093	47%	1.421	60%	1.848	76%	2.217	89%
PASAJE	4.404	6.136	22%	9.818	35%	13.745	47%	17.868	60%
PAUTE	9.902	10.473	90%	11.311	95%	12.216	100%	12.949	104%
PUCARA	2.955	3.168	35%	4.118	45%	4.942	53%	5.930	62%
RICAUARTE	1.618	1.852	32%	2.408	40%	3.130	51%	4.069	65%
SAN FERNANDO	906	1.007	60%	1.259	73%	1.448	82%	1.665	92%
SANTA ISABEL	4.905	5.342	67%	6.304	77%	7.313	87%	8.629	100%
SARAGURO	1.868	2.061	18%	2.576	22%	3.220	27%	4.025	33%
SIGSIG	6.691	7.125	68%	7.980	74%	8.938	81%	10.010	89%
SUCUA	3.558	3.959	69%	4.592	78%	5.327	88%	5.966	96%
SUSCAL	1.513	1.564	82%	1.751	89%	1.962	98%	2.158	105%
TOTAL	110.251	121.229	33%	147.836	39%	177.985	46%	213.135	54%

Proyecciones de Depósitos y Colocaciones

OFICINAS:	31-dic-07		31-dic-08		31-dic-09		31-dic-10		31-dic-11	
	Depósitos	Colocaciones	Depósitos	Colocaciones	Depósitos	Colocaciones	Depósitos	Colocaciones	Depósitos	Colocaciones
AZOGUES	3.054	3.795	3.818	5.123	5.345	6.660	7.216	8.658	9.380	10.823
CAÑAR	8.387	5.924	9.341	6.516	10.742	8.797	12.354	11.084	14.207	13.855
CHORDELEG	782	1.021	1.173	1.430	1.642	1.930	2.134	2.509	2.775	3.262
CUENCA	8.864	4.763	12.010	6.668	16.214	10.335	21.078	14.469	27.401	20.257
EL TAMBO	1.006	695	1.176	1.008	1.529	1.360	1.987	1.769	2.583	2.299
EL VALLE	803	1.532	1.004	2.144	1.405	2.895	1.897	3.763	2.561	5.081
GUALACEO	7.285	6.423	9.743	7.707	12.666	10.405	15.832	14.047	19.790	18.261
GUALAQUIZA	374	557	1.009	1.783	2.018	2.763	3.026	3.868	4.842	5.222
LA TRONCAL	2.050	3.973	3.542	6.556	5.490	10.162	7.960	13.719	11.145	17.835
LIMON	3.360	3.000	4.537	4.052	5.898	5.470	7.372	7.111	9.215	9.245
MACAS	2.343	3.342	3.514	4.846	5.272	6.542	7.380	8.505	9.594	11.056
MENDEZ	1.234	2.673	1.666	3.475	2.416	4.343	3.383	5.429	4.567	6.786
NABON	3.018	5.125	3.682	6.918	4.971	8.648	6.462	10.810	8.078	12.972
OÑA	777	818	855	1.105	1.025	1.325	1.230	1.524	1.477	1.753
PALMAS	460	1.218	787	1.705	1.259	2.302	1.763	2.993	2.468	3.891
PASAJE	723	2.091	1.591	5.019	2.864	7.278	4.725	9.825	7.324	12.772
PAUTE	10.789	7.763	13.475	9.704	16.844	13.100	21.054	17.685	25.265	22.991
PUCARA	2.366	2.075	2.650	2.697	3.445	3.507	4.479	4.383	5.598	5.479
RICOURTE	590	969	991	1.308	1.387	1.766	1.804	2.383	2.345	3.098
SAN FERNANDO	577	930	726	1.120	943	1.344	1.179	1.613	1.415	1.855
SANTA ISABEL	3.241	3.749	5.672	5.061	7.941	6.833	10.324	9.224	13.421	11.992
SARAGURO	289	883	608	1.413	972	1.978	1.361	2.670	1.837	3.338
SIGSIG	8.442	6.786	9.603	8.483	11.716	11.028	14.645	14.336	19.038	17.920
SUCUA	1.781	2.544	2.583	3.689	3.616	4.981	4.882	6.475	6.347	8.418
SUSCAL	1.230	1.065	1.722	1.598	2.324	2.157	3.138	2.804	4.079	3.505
TOTAL	73.827	73.715	97.476	101.129	129.944	137.909	168.666	181.658	216.752	233.964

Jardin Azuayo

BALANCE GENERAL

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Activos						
Activo Productivo						
Cartera Bruta	23.413.664	36.546.333	56.832.241	73.754.628	94.829.257	132.718.282
Provisiones	(1.588.472)	(2.573.919)	(3.266.081)	(3.974.758)	(4.355.557)	(6.280.259)
Total Préstamos Netos	21.825.192	33.972.414	53.566.160	69.779.870	90.473.700	126.438.023
Total Inversiones Líquidas	5.123.155	7.134.325	8.556.497	15.899.758	22.575.563	23.586.836
Total Inversiones Financieras	2.000	2.000	76.118	94.701	158.988	-
Total Activo Productivo	26.950.347	41.108.739	62.198.775	85.774.329	113.208.251	150.024.859
Activos Líquidos						
Caja	497.569	1.041.535	1.390.375	1.103.536	1.696.939	1.091.216
Cuenta Corriente (Chequera)	302.902	-	108.261	529.290	876.402	348.253
Total Activos Líquidos	800.471	1.041.535	1.498.635	1.632.826	2.594.585	1.460.655
Total Cuentas por Cobrar	408.474	477.876	625.345	901.194	1.100.493	1.275.643
Activos Fijos						
Terreno	95.519	98.698	104.956	547.705	76.758	407.000
Edificio (Bruto)	568.773	705.907	958.744	956.147	956.147	2.027.488
Muebles y Equipo	241.224	658.992	781.784	864.396	1.343.269	1.528.390
Depreciación Acumulada - Edificios	(15.732)	(48.175)	(85.166)	(130.054)	(177.861)	(206.455)
Depreciación Acumulada - Muebles y Equip	(89.884)	(157.168)	(356.072)	(518.171)	(778.073)	(939.511)
Total Muebles e Inmuebles Netos	799.899	1.258.255	1.404.246	1.720.024	1.420.239	2.816.912
Total Otros Activos	268.157	352.349	876.814	534.375	500.873	793.315
Total Activo Improductivo	2.290.489	3.158.692	4.450.255	4.848.028	5.873.340	6.431.819
Total Activos	29.240.836	44.267.431	66.649.030	90.622.356	119.081.591	156.456.678
PASIVOS						
PASIVOS CON COSTO						
Depósitos de Ahorro						
Ahorro Corriente	17.614.626	25.519.222	39.138.151	51.490.245	62.987.055	81.876.846
Depósito a Plazo Fijo	4.754.257	7.747.693	13.922.317	21.016.213	30.914.753	40.210.837
Ahorros Programado/Otro Ahorro	-	815.457	1.315.375	1.723.200	2.335.141	3.780.682
Total Depósitos de Ahorro	22.368.883	34.082.372	54.375.843	74.229.658	96.236.950	125.868.365
Crédito Externo	851.840	1.523.019	1.452.141	1.262.001	3.127.674	8.962.376
Total Pasivo Con Costo	23.220.723	35.605.391	55.827.984	75.491.659	99.364.624	134.830.741
Pasivos Sin Costo						
Cuentas por Pagar (<=30 Días)	376.528	582.941	874.449	757.125	1.144.627	895.283
Otros Pasivos	124.657	421.866	161.548	1.164.650	830.952	1.590.400
Total Pasivos Sin Costo	662.927	1.004.807	1.035.997	1.921.775	1.975.579	2.485.683
Total Pasivos	23.883.650	36.610.198	56.863.981	77.413.434	101.340.204	137.316.424
CAPITAL						
Total Capital de los Asociados	2.430.086	3.700.650	4.525.956	4.740.857	4.846.047	4.977.123
Capital Transitorio						
Reservas Monetarias	95.485	95.485	95.485	95.485	95.485	-
Otras Reservas	-	-	-	50.819	50.819	-
Excedente (Pérdida) Neto del Año Actual	384.450	212.042	178.806	570.573	587.666	763.158
Total Capital Transitorio	479.935	307.528	274.291	716.878	733.971	763.158
Capital Institucional						
Reserva Legal	301.244	533.353	636.614	721.047	1.298.544	10.173.197
Reserva Irrepartible	1.831.402	2.798.500	3.965.809	6.639.298	10.471.985	-
Donaciones	314.519	317.203	382.378	390.842	390.842	3.226.778
Pérdidas por Aplicar	-	-	-	-	-	-
Excedentes (Pérdidas) del Año por Capitalizar	-	-	-	-	-	-
Total Capital Institucional	2.447.165	3.649.056	4.984.801	7.751.187	12.161.371	13.399.975
Total Capital	5.357.186	7.657.234	9.785.049	13.208.922	17.741.388	19.140.256

Jardín Azuayo

Estado de Resultados

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	Meta Anual 31/12/2009
INGRESOS						
INGRESOS POR PRÉSTAMOS						
Intereses Sobre Préstamos	2.594.675	3.943.265	5.524.871	7.132.926	9.527.288	12.460.730
Recargos por Mora	175.079	233.097	233.390	243.303	212.944	-
INGRESOS NETOS DE PRÉSTAMOS	2.769.753	4.176.361	5.758.262	7.376.228	9.740.232	12.460.730
Ingresos por Inversiones Líquidas	81.340	128.631	338.690	451.635	713.862	436.102
Ingresos por comisiones (no relacionadas a préstamos)	12.241	108.320	107.617	128.086	179.624	-
Ingresos por Otras Fuentes	31.754	62.730	199.779	249.364	367.411	350.000
Total Ingreso Bruto	2.895.088	4.476.042	6.405.120	8.205.314	11.001.129	13.246.832
COSTOS/GASTOS						
COSTOS FINANCIEROS						
Intereses Sobre Depósitos de Ahorro	882.325	1.551.965	2.395.803	2.798.174	4.992.502	5.749.693
Seguros para Ahorros	-	-	-	374.305	-	-
Impuestos Sobre Intereses Pagados	-	-	-	-	-	-
<i>Costo Financiero - Depósitos de Ahorro</i>	<i>882.325</i>	<i>1.551.965</i>	<i>2.395.803</i>	<i>3.172.479</i>	<i>4.992.502</i>	<i>5.749.693</i>
Costo Financiero Sobre Crédito Externo	65.079	21.665	39.458	81.019	157.298	387.743
Costos Financieros sobre Préstamos entre Agencias	-	-	-	-	-	-
Intereses Sobre Aportaciones	110.000	284.957	317.290	5.478	9.171	343.166
Seguros para Aportaciones	-	-	-	-	-	-
Impuestos por Intereses Pagados sobre Aportaciones	-	-	-	-	-	-
<i>Costo Financiero - Aportaciones</i>	<i>110.000</i>	<i>284.957</i>	<i>317.290</i>	<i>5.478</i>	<i>9.171</i>	<i>343.166</i>
Otros Costos Financieros	0	-	-	-	5.822	-
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	1.057.404	1.858.587	2.752.552	3.258.975	5.164.791	6.480.602
MARGEN BRUTO	1.837.684	2.617.454	3.652.568	4.946.339	5.836.337	6.766.230
GASTOS OPERATIVOS						
Personal	501.421	826.458	1.074.135	1.339.346	1.776.955	2.272.000
Gobernabilidad	-	-	-	-	-	211.028
Mercadeo	3.475	-	3.775	23.127	52.450	16.000
Administración	239.167	461.085	733.131	739.735	945.484	2.039.136
Depreciación	72.595	156.291	354.453	421.525	502.358	225.554
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	816.658	1.443.834	2.165.494	2.523.734	3.277.246	4.763.718
Provisión para Activos de Riesgo	543.232	939.157	892.621	938.131	801.216	263.743
UTILIDAD DE OPERACIONES	477.793	234.463	594.453	1.484.473	1.757.875	1.738.769
OTROS INGRESOS / GASTOS						
Ingresos por Donaciones	-	-	-	-	-	-
Ajustes de Años Anteriores (Neto)	-	-	59	10.110	8.277	-
Extraordinarios (Neto)	8.090	(14.053)	(109.457)	(115.434)	(59.673)	-
TOTAL OTROS INGRESOS/GASTOS	8.090	(14.053)	(109.398)	(105.324)	(51.396)	-
Impuestos	(5.321)	(8.368)	(306.249)	(808.576)	(1.118.813)	(359.133)
Resultados del Ejercicio	480.562	212.042	178.806	570.573	587.666	1.379.636