



**POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MBA V VERSIÓN**

**PLAN DE POSICIONAMIENTO DE LA COAC. JARDIN**  
**AZUAYO EN EL CANTÓN CHORDELEG**

Trabajo de Tesis  
previo a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas

**Autor:**  
CPA. Cecilia Campoverde Matute

**Director:**  
ING. Marco Antonio Ríos Ponce MBA.

**CUENCA – ECUADOR**  
**2014**

## **DEDICATORIA**

Dedico a mis padres que son los pilares de mi vida, a mi enamorado, esposo y compañero de vida, y a mis hijitas amadas que han llenado mi alma de luz, amor y esperanza para seguir luchando por un mejor futuro

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y toda mi familia que con gran amor y esfuerzo me han apoyado para seguir en adelante con mis estudios y de esta manera ser un profesional con mayores capacidades para servir de mejor manera a la sociedad Ecuatoriana.

De la misma manera hago extensivo mi agradecimiento para la noble institución en la cual presto mis servicios “COAC JARDIN AZUAYO”, quienes han confiado en mi persona y ha estado presente el apoyo de mis compañeros para la realización de mis estudios.

Y por supuesto el agradecimiento a la ilustre institución “Universidad del Azuay”, quienes han demostrado su interés por formar los mejores profesionales, contando con colaboradores, profesores, tutores y directores de tesis de primera línea; como lo fue el ING. Marco Antonio Ríos MBA. Quien me colaboro en la realización de este estudio.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
<b>1. CAPÍTULO I: LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO</b>	
1.1 Datos Generales	8
1.1.1 Conformación	8
1.1.2 Estructura financiera	10
1.1.3 Los servicios financieros y sociales	12
1.1.4 Estructura Organizativa y administrativa	19
1.2 Jardín Azuayo en Chordeleg	24
<b>2. CAPÍTULO II: ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO</b>	28
2.1 El cantón Chordeleg: Contexto	28
2.2 Análisis de Posicionamiento	37
2.3 La Demanda de Servicios Financieros	42
<b>3. CAPÍTULO III: PLAN DE POSICIONAMIENTO</b>	45
3.1 Marco Comprensivo	45
3.2 Cuadro de mando integral del posicionamiento	51
3.3 El Posicionamiento Social	52
3.4 El Posicionamiento Financiero	56
3.5 Plan de Difusión	59
<b>4. CAPÍTULO IV. Conclusiones y recomendaciones</b>	64
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b>	69
<b>6. ANEXOS</b>	71

## **RESUMEN**

La COAC “Jardín Azuayo” apegado a su Misión institucional desea realizar un Plan de Posicionamiento con la finalidad de llegar con servicios financieros a los estratos más pobres de la población.

La investigación de mercado que se realizó en el Cantón Chordeleg, demostró que el 97% de socios están satisfechos con los servicios, así también se menciona que el 60% de la población tiene necesidad de acceder a crédito, sobre todo en el sector productivo. Por tanto, el programa de “Crédito Productivo con Asistencia Técnica” y el Programa de “Educación Cooperativa”, se convierten en una herramienta eficiente para el progreso

## ABSTRACT

"Jardín Azuayo" Savings and Credit Cooperative, following its institutional mission wishes to perform a Positioning Plan in order to offer financial services to the poorest sectors of the population.

The market research which was conducted in *Chordeleg* Canton, showed that 97% of the shareholders are satisfied with the services and that 60% of the population, especially in the productive sector, need to access to credit,. Therefore, the programs known as "*Crédito Productivo con Asistencia Técnica*" and "*Educación Cooperativa*" become an efficient tool for progress.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **I**ntroducción.

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la perspectiva de fortalecer el posicionamiento de los servicios financieros en el cantón Chordeleg, ha visto importante el desarrollo del presente Plan de Posicionamiento, como instrumento y herramienta que oriente las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para lograr su fortalecimiento y desarrollo sostenible y sustentable.

Este plan se lo realizara en función del diagnóstico de la cooperativa en Chordeleg, y del estudio de posicionamiento de la Cooperativa, ello incluye el análisis del nivel de satisfacción de los socios y prestatarios sobre los servicios financieros.

Con este tema, quiero apoyar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito en Chordeleg, de manera que con este plan de posicionamiento, pueda lograr un mejor crecimiento financiero y social, y puedan contar con instrumentos y herramientas para hacer frente a futuros acontecimientos, los mismos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones; por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la institución.

# 1. La Cooperativa Jardín Azuayo en el Ecuador

## 1.1 DATOS GENERALES:

### 1.1.1 Antecedentes. Conformación.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

**Jardín Azuayo**

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

*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 expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 354. La resolución y autorización incluye a todas las oficinas operativas en la región sur.

## OFICINAS DE JARDIN AZUAYO EN EL ECUADOR



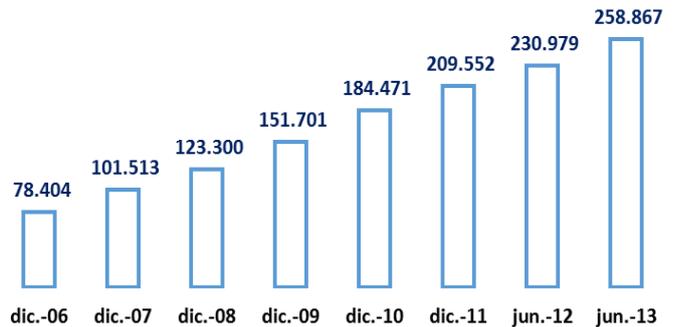
● OFICINAS DE JARDIN AZUAYO

Provincia	Cantón	Oficinas	Provincia	Cantón	Oficinas
Azuay	Cuenca	1. Centro Histórico	Cañar	Azogues	22. Azogues
		2. Totoracocha		Cañar	23. Cañar.
		3. Yanuncay		La Troncal	24. La Troncal.
		4. Monay		El Tambo	25. El Tambo.
		5. Feria Libre	Suscal	26. Suscal.	
		6. Patamarca	Pasaje	27. Pasaje.	
		7. Ricaurte	Saraguro	28. Saraguro.	
		8. Valle	Morona	29. Macas.	
	Gualaceo	Gualaquiza	30. Gualaquiza.		
	Nabón	Limón Indanza	31. Limón.		
	Paute	Santiago	32. Santiago de Méndez.		
	Pucará	Sucúa	33. Sucúa.		
	San Fernando	San Juan Bosco	34. San Juan Bosco.		
	Santa Isabel	Playas	35. General Villamil.		
	Sigsig	Santa Elena	36. Santa Elena		
	Oña	Chilla	37. Chilla.		
	Chordeleg	Zaruma	38. Zaruma.		
	Sevilla de Oro				
	Camilo Ponce E.				

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 junio-2013, opera en 7 provincias en el Ecuador, **cuenta con 38 oficinas en**

Gráfico 1

**COOPERATIVA JARDIN AZUAYO  
EVOLUCION DEL NUMERO DE SOCIOS**



**funcionamiento que aglutinan a 258.867 socios, perteneciendo el 48% al sector rural, cuya cobertura es del 36% de la población económicamente activa.**

Se anota que próximamente cuatro oficinas nuevas (Chilla, Zaruma, Playas y Santa Elena) están próximas a entrar en funcionamiento, estas han sido aprobadas por la SEPS y están en proceso de instalación y adecuación.

### **1.1.2 Estructura Financiera**

A diciembre-2013, los activos de Jardín Azuayo ascienden a USD\$ 372,6 millones, que representa el 7,9% del sector cooperativo regulado del país, que le convierte en una de las dos cooperativas de ahorro y crédito más grandes del Ecuador.

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 3,9%, que le permite sostener rendimientos de cartera competitivos. Es destacable la calidad de los activos, cuya cartera en riesgo se registra en menos del 5% con una protección que supera el 150%. El capital institucional constituye el 8,4% de los activos, lo cual representa una solvencia patrimonial que le permite enfrentar el crecimiento.

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 del país

Cuadro 1

**COAC JARDIN AZUAYO**

**CUENTAS DEL BALANCE (en miles USD\$)**

CUENTAS:	dic-11	dic-12	dic-13	
<b>ACTIVOS</b>	243.140	299.366	372.679	100,0%
Cartera Neta	206.219	247.789	306.341	82,2%
<b>PASIVOS</b>	211.047	260.639	325.705	87,4%
Depósitos	192.185	239.136	292.733	78,5%
<b>PATRIMONIO</b>	31.992	38.727	46.973	12,6%
Capital Institucional	21.266	26.574	31.400	8,4%
INDICADORES PERLAS	dic-11	dic-12	sep-13	META
<i>Crecimiento de los Activos</i>	28,00%	23,20%	24,90%	más del 20%
<i>Autosuficiencia Operacional</i>	113,60%	113,06%	112,90%	más del 110%
<i>Gastos operativos/Activo</i>	3,20%	3,40%	3,58%	menos del 5%
<i>Liquidez</i>	12,50%	14,50%	14,90%	promedio 16%
<i>Carter Vencida</i>	3,10%	4,30%	4,54%	menos del 5%
<i>Utilidad sobre activos</i>	2,30%	1,70%	1,57%	Positivo

Fuente: Jardín Azuayo, sistema PERLAS

*La SBS, a través de la calificadora Microfinanza rating, otorgo una calificación de riesgo con un puntaje de A- "La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superara rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación".*

## 1.1.3 Servicios Financieros y Sociales



### TIPOS DE AHORROS.

- ❖ AHORRO A LA VISTA
- ❖ CERTIFICADOS DE DEPOSITOS
- ❖ MI ALCANCIA SEGURA (AHORRO PROGRAMADO)

### SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:

- COBRO ACREDITACION DEL IESS
- COBRO GIROS
- COBRO BONO DE DESARROLLO
- COBROS VÍA SPI
- PAGO PLANILLAS DE TELÉFONO
- PAGO PENSIONES
- PAGO PLANILLAS DE LUZ
- PAGO SOAT
- SEGURO DESGRAVAMEN
- FONDO MORTUORIO
- TRANSFERENCIAS A BANCOS
- RETIROS EN CHEQUES
- VENTANILLAS COMPARTIDAS NACIONALES E INTERNACIONALES
- RECARGAS ELECTRÓNICAS
- REMESAS. JA MIGRANTE
- CAJEROS AUTOMATICOS
- **SERVICIOS VIRTUALES A TODA HORA**

### TASAS DE INTERÉS PASIVAS

	CUENTA DE AHORROS DPF	TASA REFERENCIAL
Ahorros a la vista	4,00%	1,41%
Ahorro Mi alcancia Segura	8.00% - 8.50%	
DPF A 30 DÍAS	6,00%	3,89%
DPF DE 31 A 90 DÍAS	6.25% - 6.50%	3,67%
DPF DE 91 A 180 DÍAS	6.50% - 7.00%	5,23%
DPF DE 181 A 360 DÍAS	7.00% - 7.50%	5,91%
DPF MAS DE 360 DÍAS	9,00%	6,58%

### Crédito Ordinario

Base de Ahorro: 10 % del valor que necesita.  
Tasa de interés: 12,77% anual  
\$ 5.000; Plazo Máximo 4 AÑOS  
\$ 30.000; Plazo Máximo 7 AÑOS

### Crédito Extraordinario

Tasa de interés: 11,22% anual  
Monto máximo: \$ 1.000 Plazo  
Máximo: 18 MESES

### Crédito sin ahorro

#### Individual:

Monto Máximo \$ 30.000; Plazo máximo: 7 años.  
Tasa de interés: 15% anual  
De acuerdo a cupos y disponibilidad.

#### Grupal:

Monto Máximo \$ 10.000; Plazo máximo: 4 años.  
Tasa de interés: 14.04 % anual  
De acuerdo a cupos y disponibilidad.

### Crédito de Desarrollo

Son créditos que la Cooperativa otorga a organizaciones jurídicas o de hecho sin fines de lucro para invertir en proyectos de desarrollo.

Tasa de interés: 10,15% anual  
Monto máximo: \$ 45.000; Plazo Máximo: 7 años

### Crédito de Desarrollo de Pymes

Tasa de interés: 11% anual  
Monto máximo: \$ 20.000; Plazo Máximo: 5 años

Tipo de Crédito	Plazos	Monto Financiado	Tasa Efectiva de la entidad	Máxima BCE	Valor total a pagar por intereses	Cuota mensual Máxima	Cuota mensual mínima	Monto total a pagar a la entidad
<b>Comercial</b>								
Comercial (Decreciente)	36 meses	50.000	10,83	11,83	7.957,88	1.825,90	1.401,03	57.957,88
Comercial	36 meses	20.000	10,83	11,83	3.183,13	730,36	560,41	23.183,13
<b>Consumo</b>								
General (Decreciente)	12 meses	1.500	16,09	16,30	126,10	136,81	135,39	1.626,10
	18 meses	3.000	16,08	16,30	361,65	205,42	168,69	3.361,65
<b>Microcrédito</b>								
Microcrédito (Decreciente)	6 meses	500	16,08	30,50	21,88	89,58	84,38	521,88
Microcrédito (Decreciente)	12 meses	1.500	16,08	30,50	121,88	143,75	126,56	1.621,88
Microcrédito (Decreciente)	18 meses	3.000	16,08	30,50	356,24	204,17	168,75	3.356,24

1. Ahorro a la vista: Son ahorros registrados en un estado de cuenta y tiene como característica principal la disponibilidad inmediata. Son exigibles mediante la presentación de una libreta de ahorros u otros mecanismos de pago o registro.

- tasa del 4% anual sobre los saldos

2. Depósitos a plazo fijo: Es un ahorro de mínimo un mes, ganan tasas de interés mayores a las de ahorros a la vista según el tiempo de ahorro, mientras más largo el tiempo más alta la tasa. Este ahorro está respaldado por un documento valor emitido por la Cooperativa que puede ser cedido por el socio a otra persona sea natural o jurídica sin necesidad de ser socio de la cooperativa.

- tasa del 6% anual en contrato de 1 mes
- tasa del 6.25% anual en contrato de 2 meses
- tasa del 6.5% anual en contrato de 3 meses
- tasa del 7% anual en contrato de 6 meses
- tasa del 7.5% anual en contrato de 9 meses
- tasa del 10% anual en contrato de 12 a 24 meses
- tasa del 9% anual en contrato de más de 24 meses

3. Ahorro Programado: Consiste en hacer depósitos fijos de dinero en forma periódica por un plazo definido de mínimo un año, luego del cual podrá disponer el socio para alcanzar un objetivo sea para vehículo, vivienda, empresa, educación, jubilación, salud, vacaciones, etc.

- tasa del 8% anual en contrato de 1 a 5 años
- tasa del 8.5% anual en contrato mayor a 5 años

4. Fondos Administrativos: Es un producto de Captación de ahorros de la Cooperativa orientado a Entidades Financieras, para la concesión de créditos a beneficiarios definidos por éste.

- tasa del 6.25% anual

#### **A toda hora**

5. JTarjeta: Es el servicio de retiro de dinero y consultas de saldos mediante tarjeta de débito en cajeros de la Cooperativa, de cooperativas miembros de RTC, del Banco de Guayaquil y de BANRED.

- precio de \$5.00 por adquisición por primera vez
- precio de \$5.00 por tarjeta adicional
- precio de \$2.00 por reposición de tarjeta
- precio de \$1.85 anual por mantenimiento

6. JAWeb: Es el servicio mediante el cual el Socio a través de la página Web de la Cooperativa [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec) transaccionar valores desde su cuenta, realizar recargas electrónicas de servicio de telefonía celular y realizar consultas.

- precio de \$0.00 por transferencias a cuentas de la Cooperativa y por recargas electrónicas
- precio de \$0.50 por transferencias a otras instituciones financieras y por pagos a tarjetas de crédito

7. Cajeros Automáticos: Este servicio consiste en ofrecer a los socios de la Cooperativa y la comunidad en general el servicio de cajeros automáticos que consisten en dispositivos electrónico y mecánico, con la cual podrán hacer consultas, retiros y cambios de clave en el lugar en donde estos existan.

	Socios		No socios (en cajeros de la Cooperativa)	
	Retiros	Consultas	Retiros	Consultas
Jardín Azuayo	\$0.00	\$0.00	-	-
Coonecta	\$0.39	\$0.00	\$0.39	\$0.00
Bco. de Guayaquil	\$0.50	\$0.35	\$0.30	\$0.35
Banred	\$0.50 + comisión que cobre la institución	\$0.00	\$0.50	\$0.00
Tarjetas de crédito nacionales	-	-	\$1.00	\$0.00
Tarjetas de crédito internacionales	-	-	\$1.45	\$0.00

## 8. JAmigrante

9. Paqo de giros: Este servicio permite pagar los giros enviados por los emigrantes ecuatorianos a sus familias en Ecuador, socios o no de la Cooperativa.

- precio \$0.00 para el beneficiario

10. Envío de giros: Este servicio permite enviar giros a través de la remesadora EasyPagos-MoneyGram hacia diferentes ciudades del Ecuador y hacia cualquier país del mundo; puede ser utilizado por socios y no socios de la Cooperativa, a través de la siguiente agencia de remesas.

	PRECIOS		
	<i>A Perú y otras ciudades de Ecuador</i>	<i>A Colombia</i>	<i>A otros lugares del mundo</i>
<b>De \$0 a \$100</b>	\$3.00	\$3.00	\$4.50
<b>De \$100.01 en adelante</b>	3% sobre el monto	3.5% sobre el monto	4.5% sobre el monto
<b>De \$1,000.01 en adelante</b>	4% sobre el monto	4% sobre el monto	
El <b>Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)</b> corresponde al 5% sobre el excedente de \$1.000,00 acumulado por quincena. Este impuesto es calculado por el sistema automáticamente.			

## 11. Pagos

- a. Recaudaciones CNT: Es un servicio que permite recaudar el valor del consumo de telefonía fija, internet y antena tv; a través de la planilla telefónica proporcionada por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a nivel de país. A este servicio pueden acceder socios y no socios de la Cooperativa.
  - precio \$0.00 para el usuario
  
- b. Cobro del SOAT: El SOAT es un seguro para víctimas que ampara a todos los ecuatorianos, sean conductores, pasajeros o peatones. Debe ser adquirido de manera obligatoria por todos los dueños de vehículos motorizados. Este seguro es emitido por aseguradoras calificadas y autorizadas por la SBS y distribuidos por diversos canales definidos por las aseguradoras, siendo uno de ellos nuestra cooperativa que tiene firmado un convenio con la Aseguradora COOPSEGUROS.
  - precio calculado automáticamente por el sistema, según factores determinados por FONSAT
  
- c. Convenio local de recaudación: Son servicios de recaudación que presta la Cooperativa a instituciones o empresas locales, que demanden de nuestra infraestructura.
  - precio mínimo \$0.00 a través de ventanilla y débito automático por recaudaciones de servicios sociales

- precio mínimo \$0.10 a través de ventanilla y \$0.05 a través de débito automático por recaudaciones de servicios suntuarios
  - *Para aquellos casos de servicios suntuarios prestados por Instituciones privadas en los cuales el Departamento de Desarrollo de Servicios demuestre que el costo en el que incurriría la Cooperativa para operar la recaudación es mayor al precio establecido, se definirá por el mismo departamento el nuevo precio mínimo de recaudación para dicho único caso.*
- d. Convenio de recaudación de entidades públicas: Son servicios de recaudaciones y recepción de depósitos que presta la Cooperativa a entidades públicas, por la calificación que se nos da de Corresponsales del Banco Central del Ecuador.
- precio mínimo \$0.00 a través de ventanilla y débito automático por recaudaciones de servicios sociales
  - Para aquellos casos de servicios suntuarios prestados por Instituciones públicas, el departamento de Desarrollo de Servicios definirá el precio en base al costo operativo en el que incurre la Cooperativa por prestar el servicio

Servicio de recaudación a usuarios:

- *Recaudaciones EERCS:* Consiste en un servicio de recaudación de planillas de luz eléctrica de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur a través de débito automático de la cuenta de los socios. (precio \$0.20 por recaudación)
- e. Recaudación de Otecel: Es un servicio de recaudación mediante débito automático que presta la cooperativa, para cobrar valores por consumo de servicio de telefonía móvil, a los socios que firmaron con Otecel (Movistar) la autorización de débitos desde sus cuentas.
- precio \$0.00
- f. Recaudación RISE: El pago del impuesto está dirigido para socios y no socios de la cooperativa, este impuesto se puede realizar como cuota a la fecha, con el cual se cancela el valor del periodo actual y las cuotas vencidas; y como cuota global, con el cual se cancela la cuota actual y de los meses posteriores que faltan para terminar el año fiscal.

- precio \$0.40 por cuota cobrada a través de ventanilla
  - precio \$0.20 por cuota cobrada a través de débito automático
- g. Recaudación Matrícula Vehicular: Mediante este servicio la ciudadanía en general puede pagar los impuestos por matriculación vehicular de los siguientes conceptos: Impuesto a Vehículos Motorizados de Transporte (IMV). Impuesto del 1% por la transferencia de Dominio en la compra-venta de vehículos usados. Ajuste valor que debe cancelar el usuario por cambio de un vehículo público a particular.
- precio \$0.60 por recaudación

## 12. Cobros

- a. Transferencias bancarias: Son transferencias de dinero que ordena el socio desde su cuenta de ahorros en la Cooperativa a una cuenta Bancaria, de otra cooperativa o para pago de tarjetas de crédito. La petición lo puede realizar en las ventanillas de atención, a través de JAWeb o mediante oficio dirigido a Tesorería.
- precio \$1.00 a través de ventanilla y \$0.50 a través de web a las demás instituciones financieras locales
  - precio \$35.00 al continente americano. *Se cobra el Impuesto a la Salida de Divisas que es el 5% del monto total de envío.*
  - precio \$50.00 al resto del mundo. *Se cobra el Impuesto a la Salida de Divisas que es el 5% del monto total de envío.*
- b. SPI (Servicio de pagos): El Sistema de Pagos Interbancario es un servicio establecido por el Gobierno Nacional para canalizar recursos de proveedores del sector público. Si es asalariado(a), proveedor del gobierno, o la institución a la que pertenece tiene convenio o cuenta con la cooperativa puede recibir su sueldo a través del SPI directo en su cuenta. El socio también puede recibir desde cualquier institución financiera la acreditación de los valores correspondientes en su cuenta de ahorros mediante servicio de pagos (SPI)
- precio \$0.00
- c. Bono de desarrollo Humano: La cooperativa paga al público en general este beneficio mediante acreditación en la cuenta de la Cooperativa o mediante el pago en las ventanillas de las oficinas de la Cooperativa.
- precio \$0.00

### 13. Solidarios

- a. Acreditaciones del IESS: A través de la Cooperativa los socios y afiliados del IESS pueden recibir pensiones, subsidios, fondos de reserva, préstamos hipotecarios y quirografarios.
  - precio \$0.00
  
- b. Fondo Mortuario: Cuando fallezca un socio, la Cooperativa entregará por medio de Seguros del Pichincha, un apoyo financiero de hasta \$300.00 a sus deudos, en la persona del familiar que haya incurrido con los gastos funerarios.
  - precio \$0.00
  
- c. Servicio de desgravamen: Es un servicio dado por la Cooperativa a sus socios a través de una póliza contratada con la aseguradora SEGUROS DEL PICHINCHA, que permite asegurar los créditos por hechos de fallecimiento o que el socio que tenga contratado un crédito quede en incapacidad total y permanente.
  - precio \$0.00

### 14. Crédito

- a. Ordinario: Son valores monetarios que se otorgan a los socios, sean estas personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho. Para acceder a este tipo de crédito es obligatorio que el socio efectúe un depósito de ahorros por un tiempo y monto determinados por el Consejo de Administración.
  - tasa del 12.77% anual en créditos ordinario individual de consumo y microcrédito. Con plazo máximo de 7 años.
  - tasa del 11.22% anual en créditos ordinario grupal de consumo y microcrédito. Con plazo máximo de 4 años.
  
- b. Emergente: Son aquellos que se otorgan a los socios personas naturales en condiciones especiales y se concederán en situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación.
  - tasa del 11,22% anual. Con plazo máximo de 1 año y medio.
  
- c. Sin ahorro: Son operaciones que se otorgan a las personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho que cumplan con la condición de ser socios, sin que previamente deban realizar el depósito de ahorro exigido para los créditos ordinarios.

- tasa del 15% anual en créditos sin ahorro individual de consumo y microcrédito. Con plazo máximo de 7 años.
  - tasa del 14.04% anual en créditos sin ahorro grupal de consumo y microcrédito. Con plazo máximo de 4 años.
15. De desarrollo: Son créditos que la Cooperativa otorga a organizaciones jurídicas o de hecho sin fines de lucro para invertir en proyectos de desarrollo. Pueden solicitar con ahorro previo o sin ahorro. Para optar por este tipo de crédito las organizaciones deberán presentar el proyecto de desarrollo.
- tasa del 10.15% anual. Con plazo máximo de 7 años.
16. De Desarrollo Pymes: Son créditos que la Cooperativa otorga a organizaciones jurídicas o de hecho cuya finalidad sea social independientemente de su naturaleza jurídica, es decir debe haber un claro beneficio social, donde el bien o el servicio que se genere o se apoye con el crédito sea de propiedad comunitaria, o conjunta.

#### **1.1.4 La Estructura Organizativa y Administrativa**

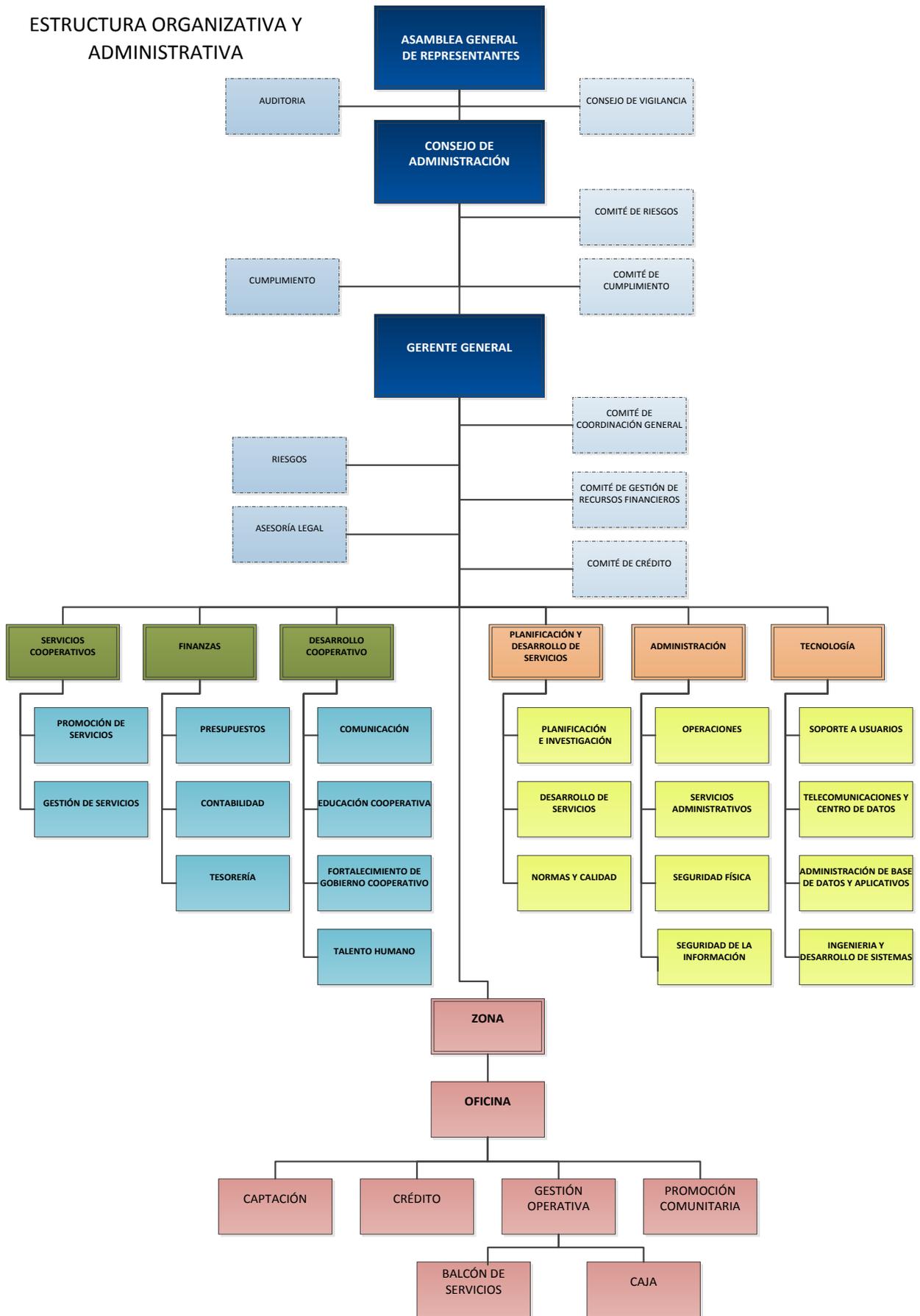
La COAC Jardín Azuayo, con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los socios, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada y con ello promueve el desarrollo de la gobernabilidad y redistribuye el riesgo financiero. La estructura de gobierno se fundamenta en 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 30 cooperativas con una sola estructura gerencial operativa que le permite tener una mayor eficiencia administrativa.**



# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA



**Respecto a la estructura operativa**, la gerencia se encuentra apoyada por 6 coordinaciones: i. Servicios Cooperativos; ii. Finanzas; iii. Desarrollo Cooperativo, iv. Planificación y Desarrollo de Servicios; v. Administración y, vi. Tecnología. Bajo la Coordinación de Finanzas están 3 departamentos: Tesorería, Presupuestos y Políticas y Análisis Financiero. La coordinación del Desarrollo Cooperativo tiene el propósito de fortalecer el desarrollo del talento humano, consolidar los procesos de educación cooperativa, 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 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 ha consolidado 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 decisiones.

## 1.2 La Cooperativa Jardín Azuayo en Chordeleg

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, desde 2006, viene operando en el cantón Chordeleg en la provincia del Azuay, esta es una de las 38 oficinas en la región Sur del Ecuador. La apertura de esta oficina, fue con la finalidad de descongestionar la oficina de Gualaceo, y sobre todo de brindar un mejor servicio a los Chordelences y tengan un fácil acceso a los servicios financieros.

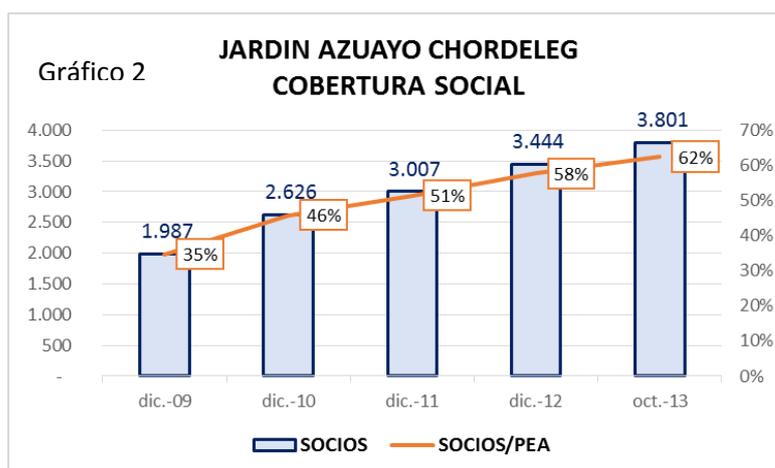
**A octubre-2013, la Jardín Azuayo-Chordeleg, cuenta con 3.801 socios, perteneciendo el 65% al sector rural, con el 53%**

**mujeres. La cobertura social incluye al 62% de la Población Económica Activa** comprendida aquella población entre los 15 y 64 años de edad, que suman alrededor de 5.731 habitantes a nivel cantonal.

Según estudios de

posicionamiento de Jardín Azuayo-2013, el 75% de la población de Chordeleg, opina que la cooperativa contribuye de forma importante al progreso del cantón y sus comunidades.

Para octubre-2013, los activos de la oficina sucursal se registraron en USD\$ 6,6 millones, las obligaciones al público sumaron los \$ 6,1 millones, que sirven como fuente principal de fondeo para las actividades crediticias, cuya cartera es de \$4,4



millones de dólares. El patrimonio institucional de la oficina Chordeleg, se establece en USD\$ 357 mil que comprende el 5% de los activos, lo cual le otorga una adecuada solvencia patrimonial, siendo ésta respaldada por toda la cooperativa en general.

Cuadro 2

**JARDIN AZUAYO CHORDELEG**  
**BALANCE GENERAL ( en miles USD\$)**

<b>CUENTAS DEL BALANCE</b>	<b>dic-09</b>	<b>dic-10</b>	<b>dic-11</b>	<b>dic-12</b>	<b>oct-13</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>2.277</b>	<b>3.336</b>	<b>4.545</b>	<b>5.287</b>	<b>6.612</b>
CARTERA NETA	1.823	2.553	3.063	3.626	4.442
INVERSIONES	373	638	1.262	1.472	1.815
<b>PASIVOS</b>	<b>2.070</b>	<b>3.063</b>	<b>4.265</b>	<b>4.930</b>	<b>6.255</b>
DEPOSITOS	1.975	2.881	3.969	4.873	6.176
<b>PATRIMONIO</b>	<b>207</b>	<b>273</b>	<b>280</b>	<b>357</b>	<b>357</b>
APORTACIONES	30	37	40	74	119
CAPITAL INSTITUCIONAL	176	236	240	284	237

Fuente: Jardín Azuayo, sistema PERLAS

Los indicadores PERLAS, dan cuenta del adecuado desempeño financiero que presenta la sucursal, respecto a sus rendimientos (ROA 1,14%), lo cual obedece a su adecuada estructura financiera y su eficiencia administrativa, indicador último que no supera el 3% y le permite tener un adecuado rendimiento del capital institucional (26%).

Cuadro 3

Jardín Azuayo - Chordeleg		DICADORES P-E-R-L-A-S							
INDICADORES P-E-R-L-A-S		Metas	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	oct-13		
<b>P</b>	<b>PROTECCIÓN</b>								
6	Solvencia	>=111%	108,94%	108,13%	106,07%	105,39%	103,42%		
<b>E</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>								
1	Préstamos Netos / Activo Total	70-80%	80,08%	76,52%	67,39%	68,58%	67,18%		
2	Inversiones Líquidas / Activo Total	<=16%	16,39%	19,12%	27,77%	27,85%	27,45%		
5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80%	86,75%	86,34%	87,32%	92,16%	93,41%		
9	Capital Institucional Neto / Activo	>=10%	9,74%	7,02%	5,55%	4,50%	3,76%		
<b>R</b>	<b>RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</b>								
1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos N	Tasa Empresarial	10,18%	14,70%	15,27%	14,89%	14,66%		
2	Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquida	Tasas del Mercado	5,07%	8,49%	6,94%	8,06%	9,59%		
5	Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	Tasas del Mercado	4,69%	5,96%	5,46%	6,29%	7,07%		
9	Gastos Operativos / Promedio Activos	<=5%	3,62%	4,86%	4,87%	2,45%	2,72%		
12	Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^E9=10%	-0,19%	1,98%	1,52%	2,10%	1,14%		
13	Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans. (F	>Inflación	-2,44%	26,99%	25,08%	39,36%	26,07%		
<b>L</b>	<b>LIQUIDEZ</b>								
1	Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de Ahorr	15-20%	19,62%	23,02%	31,66%	29,87%	29,14%		
<b>A</b>	<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.</b>								
1	Morosidad Total / Cartera Bruta	<=5%	0,98%	0,47%	0,44%	0,72%	1,27%		
<b>S</b>	<b>SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)</b>								
1	Cartera Neta de Préstamos	^E1=70-80%	NA	40,03%	19,98%	18,37%	27,03%		
5	Depósitos de Ahorro	^E5=70-80%	NA	45,85%	37,77%	22,77%	32,11%		
7	Aportaciones	^E7<=20%	NA	21,70%	8,20%	84,81%	74,73%		
10	Asociados	>=15%	NA	32,16%	14,51%	14,53%	12,45%		
11	Total Activos	> Inflación + 10%	NA	46,54%	36,23%	16,32%	30,08%		
Fuente: PERLAS Jardín Azuayo									

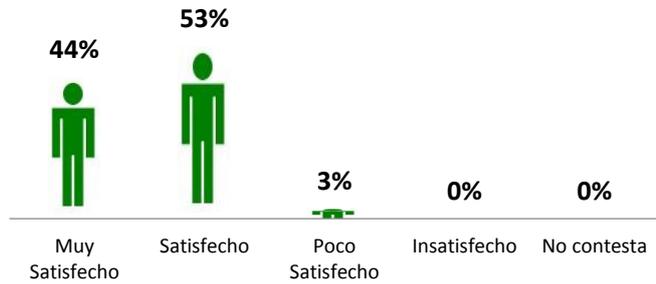
Se destaca también, el adecuado manejo de las finanzas, el control de la morosidad, cuyo nivel se ha venido controlando por debajo del 5%, con una protección y solvencia que superan el 100%.

Sin duda, que el crecimiento de las finanzas y de la cobertura social de Jardín Azuayo, obedece a que es una de las primeras entidades financieras en operar en el cantón Chordeleg, y en especial por sus adecuados servicios financieros, los mismos que para el 97% de los socios son de buena calidad y satisfacen plenamente sus expectativas.

El posicionamiento social y financiero que la Jardín azuayo ha alcanzado en Chordeleg, tiene relación con la calidad de los servicios, pero también la educación cooperativa que la imparte a todos sus asociados y directivos.

Gráfico 3

**JARDIN AZUAYO CHORDELEG  
CALIDAD DE LOS SERVICIOS**



La sucursal de la cooperativa Jardín Azuayo en Chordeleg, opera en local rentado, y se proyecta a construir su propio local con el aporte de todos sus asociados, local que por el crecimiento de los asociados se ha ido congestionando, y presentando cierta incomodidad para la atención.



**Por su crecimiento y desarrollo, los socios de la cooperativa vienen demandando la apertura de una oficina especial en el cantón, en especial en la parroquia de Delegsol, con la finalidad de descentralizar y mejorar la**

**atención de los socios y de la población.**

## CAPITULO II

### 2. ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO

#### 2.1. EL CANTON CHORDELEG. CONTEXTO

El Cantón Chordeleg se halla localizado al sur este de la Sierra Ecuatoriana, provincia del Azuay. Se encuentra emplazado en el margen derecho del río Santa Bárbara a aproximadamente 42 kilómetros de la ciudad de Cuenca. Posee una temperatura promedio de 16g. c. Se halla dentro de la cuenca del río Paute y subcuenca del río Santa Bárbara.

Sus límites son: al norte con el cantón Chordeleg cabecera cantonal parroquia Remigio Crespo Toral; al sur con el río Burroplaya en toda su extensión; al este con la parroquias Remigio Crespo y Daniel Córdova y la Provincia de Morona Santiago; y, al oeste, con la parroquia Guel del cantón Sigsig y la parroquia San Juan del cantón Chordeleg.

En Chordeleg la altura va desde una altura mínima de 2.220 m.s.n.m en las playas del Santa Bárbara hasta una altura máxima de 3.940 m.s.n.m en la zona más alta de páramo y que actualmente corresponde al Área de Bosque y Vegetación Protectora del río Zhío, en las parroquias de Principal y Delegsol.

Tiene cinco parroquias: La parroquia urbana de Chordeleg y cuatro parroquias rurales: Principal, Delegsol, San Martín de Puzhio y La Unión.

El cantón Chordeleg es elevado a categoría de Parroquia el 4 de octubre de 1837 y es cantón de la provincia del Azuay desde el 15 de abril de 1992.

**Clima:** El cantón Chordeleg se ve influenciado por dos climas: el ecuatorial de alta montaña que influye en el 60% de territorio del cantón y el clima ecuatorial mesotérmico semi-húmedo en un 40%. Se describe a continuación las características que presentan cada uno.

### **Clima ecuatorial de alta montaña**

Este tipo de clima se sitúa siempre por encima de los 3000 m.s.n.m. La altura y la exposición son los factores que condicionan los valores de las temperaturas y las lluvias. Las temperaturas máximas rara vez sobrepasan los 20°C, las mínimas tienen sin excepción valores inferiores a 0°C y las medias anuales, aunque muy variables, fluctúan casi siempre entre 4 y 8°C. La gama de los totales pluviométricos anuales va de 800 a 2.000 mm y la mayoría de los aguaceros son de larga duración pero de baja intensidad. La humedad relativa es siempre superior a 80%. La vegetación natural llamada matorral en el piso más bajo, es reemplazada en el piso inmediatamente superior por un espeso tapiz herbáceo frecuentemente saturado de agua, el páramo.

### **Clima ecuatorial mesotérmico semi-húmedo:**

Constituye el clima más característico de la zona interandina pues, salvo en los valles abrigados y las zonas situadas por encima de los 3200 m.s.n.m., ocupa la mayor extensión. Las temperaturas medias anuales están comprendidas generalmente entre 12 y 20°C pero pueden en ocasiones ser inferiores en las vertientes menos expuestas al sol; las temperaturas mínimas descienden rara vez a menos de 0°C y las máximas no superan los 30°C. Variando en función de la altura y de la exposición, la humedad relativa tiene valores comprendidos entre el 65 y el 85% y la duración de la insolación puede ir de 1000 a 2000 horas anuales. Las precipitaciones anuales fluctúan entre 600 y 2000 mm y están repartidas en dos estaciones lluviosas, de febrero a mayo y en octubre a noviembre. La estación seca principal, de junio a septiembre, es generalmente muy marcada; en cuanto a la segunda, su duración y localización en el tiempo son mucho más aleatorias, aunque se puede adelantar que es por lo general inferior a tres semanas y se sitúa a fines de diciembre, razón por la que se llama “veranillo del Niño”. La vegetación natural de esta zona ha sido ampliamente sustituida por pastizales y cultivos (principalmente cereales, maíz y papa).



## CHORDELEG

CHORRO DE ORO Y  
CUNA DE ARTESANOS

### CANTON CHORDELEG

**Población:** 12.577 habitantes

**Superficie:** 104,7 km<sup>2</sup>

**Clima:** dos climas: el ecuatorial de alta montaña que influye en el 60% de territorio del cantón y el clima ecuatorial mesotérmico semi-húmedo en un 40%

**Temperatura** media anual es de 12.3 °C y los máximos y mínimos mensuales son 16 y 7 °C

**Parroquias:** 1. Chordeleg; 2. La Unión, 3., San Martín de Puzhio. 4. Delegsol y 5. Principal.

**Economía:** Agricultura, manufactura del oro, cerámica, madera y tejido del sobrero de paja toquilla



CACHORDELEG.COM

### **Breve Reseña Histórica**

El origen de Chordeleg se da con el nacimiento de las tribus Cañarís. Sus leyendas cuentan que dos hermanos lograron sobrevivir al gran diluvio universal en la cumbre del Fasayñan, uno de ellos se desposa con una hermosa mujer cuya apariencia similar a la Guacamaya (mitad ave mitad mujer) cuyos hijos dan origen a la tribu de los cañarís.

Desde esta época fue un lugar mítico y sagrado, utilizado como cementerio de los principales caciques y reyes, los que eran sepultados con objetos trabajados en oro, plata y cerámica. Guardan las ancestrales técnicas y formas para la elaboración de artesanías que constituyen verdaderos objetos de arte; a esto se suma manifestaciones y tradiciones culturales como: los danzantes, el curiingue, el Tucumán, la escaramuza que aún se conservan en ciertas comunidades rurales.

Bajo el punto de vista de la Arqueología, Chordeleg tiene gran importancia. Los tesoros y huacas de los aborígenes, descubiertos por la familia Serrano demuestran la fabulosa riqueza de las tribus y naciones asentadas en esta zona en tiempos remotos. El que ha tratado más extensamente de la Arqueología de Chordeleg, es el sapientísimo Obispo González Suárez, lo que ha servido para ilustrar el conocimiento de los Cañarís.

Entre los indios, solamente los Jefes o Régulos acostumbraban tener objetos de oro en abundancia; los demás no tenían o poseían muy poco, por gracia y favor de sus Señores. En la década de 1850, cuando ocurrieron los hallazgos de Chordeleg, no existían Arqueólogos todavía. González Suárez, visitó el lugar 20 años después, cuando solo quedaba el recuerdo de los grandes descubrimientos. Visiblemente conmovido escribía: "Cuando en Chordeleg amontonaban los objetos arqueológicos, sacados de las tumbas violadas de los Cañarís y los apedreaban hasta reducirlos a polvo,(sospechaban siquiera lo que hacían) ese crimen de lesa historia dejara, duda, sepultados en tinieblas el origen del pasado de una de las naciones indígenas antiguas más celebres en el Ecuador". Como Parroquia Chordeleg fue fundada el 4 de octubre de 1837, siendo su primer Cura el Señor Doctor Don Domingo Uriguen y Torres, bajo el patrocinio de los bautismales. Chordeleg, es elevado a categoría de cantón de la Provincia del Azuay desde el 15 de abril de 1992.

Según el último Censo del 2010, el cantón **Chordeleg cuenta con una población de 12.577 habitantes** y una superficie de 104,7 km<sup>2</sup>, presentando una densidad

poblacional de 120,12 hab/ km<sup>2</sup>. Esta medida es mayor a la nacional que es del 47,4 hab/ km<sup>2</sup> y expresa un alto nivel de dispersión de la población especialmente de los sectores rurales. En tanto que a nivel del centro cantonal la población está concentrada.

Cuadro.4

<b>POBLACION DEL CANTON CHORDELEG</b>			
<b>Parroquias</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Chordeleg	3,241	3,546	6,787
Principal	597	734	1,331
La Unión	867	1,029	1,896
Luis Galarza	661	833	1,494
San Martín de Puzhío	455	614	1,069
Total Población	5,821	6,756	12,577

Fuente: REDATAM

La población del cantón Chordeleg representa el 1,76% del total de la provincia del Azuay ha crecido en el último período censal a un ritmo de un 1,04% promedio anual.

Al analizar la población por áreas, vemos que la mayoría se ubica en el área rural del cantón con el 66,5% que representa a 8.368 habitantes.

La distribución de la población dentro del cantón se ubica de la siguiente manera:

- En la cabecera cantonal está asentada el 33,47% de la población con 4.209 habitantes.
- En cuanto a la concentración de población por sectores en Chordeleg (urbano y rural) tiene 6.787 que representa el 53,96% del total de la población cantonal. De este total la población asentada en los barrios periféricos es de 2.578 habitantes.
- A nivel de las parroquias La Unión cuenta con 1.896 habitantes que representa el 15,08% seguida por la parroquia Luis Galarza con 1.494 habitantes (con el 11,88%) luego se ubica la parroquia Principal con 1.331 habitantes (10,58%), y finalmente San Miguel de Puzhío con 1.096 habitantes que representa el 8,5%

En cuanto a la composición según sexo vemos que mayormente son mujeres representadas por el 53,72% con una población de 6.756 mujeres, en tanto el restante 46,28% son hombres (5.821 hombres). De acuerdo al gráfico adjunto vemos que esta tendencia se conserva a lo largo de todas y cada una de las parroquias rurales del cantón.

Esta composición de la población deja ver que el Cantón Chordeleg presenta las características propias de cantones donde existe un alto índice de migración especialmente de los hombres tanto hacia otras ciudades pequeñas como al exterior. Quienes migran son especialmente la población de las áreas rurales debido a la pobreza, el déficit de servicios básicos, las pocas oportunidades de trabajo y la producción.

En Chordeleg el número promedio de personas por hogar se concentra entre 2 a 4 miembros por hogar que representa el 55,7% de hogares. Esta situación demuestra los cambios en la estructura de las familias en las últimas décadas. Es claramente visible como las familias extendidas (donde se nota la presencia de padre, madre, hijos, y otros familiares) han abierto paso un número creciente de hogares nucleares con la presencia de padre, madre e hijos o en otros casos uno solo de los padres.

La población de Chordeleg es relativamente joven pues el 33,15% de la población es menor de 14 años; el 33,52% tiene entre 15 a 34 años, el 23,38% se ubican en las edades entre 35 a 64 años y más de 65 años que se corresponde con los adultos mayores es del 9,95%.

En el rango de hombres entre 15 a 34 años se ubica en el 15,5% lo cual da cuenta de la situación de migración de varones en las edades productivas de los

hogares. Además los grupos de edad se concentran entre los 0 a 19 años demostrando con ello rasgos de población de alta fecundidad.

La población ha aumentado con una tasa anual de 1,04% por cada año sin embargo es menor si comparamos con la del país y la provincia. Esta situación es resultado de los movimientos migratorios externos y de los nacimientos y las defunciones que marca un crecimiento poblacional más lento.

La mayoría de hogares del cantón tienen al padre como el jefe del hogar (73 de cada 100 hogares), seguido por la jefatura de la madre (15 de cada 100 hogares), en menor proporción los abuelos (9 de cada 100 hogares) y los hijos/as (3 de cada 100 hogares).

La presencia de hogares con jefatura de las madres se debe a la migración internacional, lo que implica que estos miembros del hogar han tenido que asumir nuevos roles relacionados no sólo con las decisiones del hogar, sino también con el trabajo, la educación de los menores de edad, la alimentación, el vestido, etc. Es relevante también la jefatura de los hijos y abuelos lo que implica que en algunos hogares la migración es de la pareja. Sin duda, que la emigración tiene una relación directa con la pobreza acentuada en el cantón.

El cantón Chordeleg presenta niveles de pobreza latentes, la misma que afecta a gran parte de la población. La pobreza, entendida como la incapacidad estructural de los hogares para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros, que afecta con mayor profundidad a la población rural y urbano marginal, la cual tiene un nivel de extrema pobreza que alcanza al 36% de la población. De cierta forma, la pobreza es incidida por el deterioro constante de las condiciones de vida de las población, pues, el más del 89% carece de condiciones básicas, el analfabetismo supera el 7% en Chordeleg y alcanza hasta el 25% en la parroquia de Puzhio, el grado de

escolaridad promedio del cantón apenas alcanza a 4,5 años, factores que sumado al contexto nacional dolarizado e inmerso en un proceso de globalización afecta profundamente las capacidades productivas locales, y por ende el trabajo de las pequeñas economías carentes de competitividad.

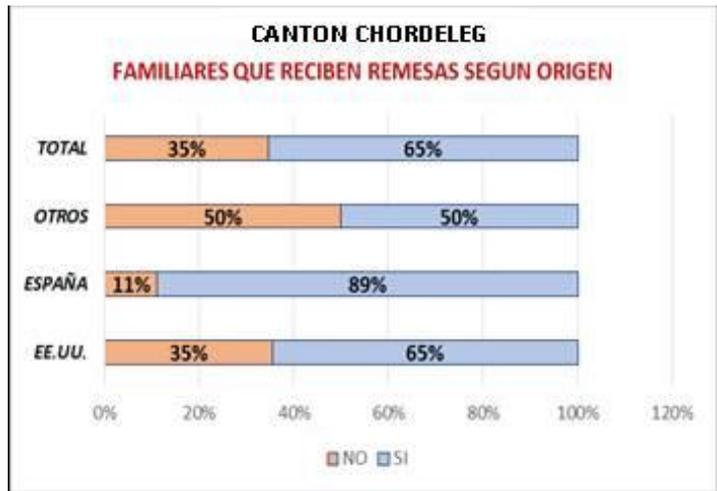
Cuadro 5

<b>CANTON CHORDELEG</b>						
<b>INDICADORES SOCIALES POR PARROQUIA</b>						
Sector/Indicador	CANTON TOTAL	San Martín de Puzhio	Principal	Delegsol	La Unión	Chordeleg
Población (habitantes)	12.577	1.069	1.331	1.494	1.896	6.787
Índice de feminidad	122,4	134,9	122,9	126,0	118,6	109,4
Jefatura de hogar de - mujeres %	44,0	52,9	43,9	46,3	40,6	36,3
PEA	5.731	455	700	607	900	3.069
Analfabetismo %	16,0	25,9	12,8	21,5	12,0	7,7
Analfabetismo funcional %	35,7	50,8	31,9	45,2	29,3	21,3
Escolaridad	5,1	3,4	5,5	3,9	5,0	7,5
Extrema pobreza por (NBI) %	33,1	36,7	25,4	44,8	37,8	20,7
Pobreza por (NBI) %	76,7	89,1	68,5	92,2	81,2	52,5
Beneficiarios del Bono de Desarrollo	2.645	296	371	421	521	1.036
Fuente: SIISE						

Se destaca también, el índice de feminidad de la población en el cantón supera el 109 en Chordeleg y alcanza hasta 134 mujeres por cada 100 hombres en la parroquia de Puzhio, lo cual es producto de la ascendente emigración, en especial de los hombres, cuyo destino generalmente es hacia los Estados Unidos.

Los motivos principales por lo cual migran son: trabajar y contribuir a la economía familiar (88,4%), seguido de la reunificación familiar (7,4%) y realizar estudios (2,0%) Se estima que el 70% de las familias del cantón Chordeleg, tiene parientes emigrados en el exterior, siendo este porcentaje mayor para algunas parroquias como Principal y Delegsol. Se ha investigado que el 90% de los emigrados de Chordeleg residen en los Estados Unidos, 8% en España y el 2% en otros países como Canadá. De cierta manera la emigración externa en el Ecuador, es Gráfico 4 atracción de las familias de recibir remesas.

Se estima que de los hogares que tienen familiares emigrados, el 65% reciben remesas en un promedio de USD\$ 450 mensual. El 80% de las remesas que reciben las familias se lo destina para pago de servicios básicos, alimentación, educación y salud. Se estima que



al cantón Chordeleg ingresan anualmente alrededor de 7 millones de dólares por concepto de remesas, que en su mayoría son enviados a través de agencias remesadoras como Grammen Bank, el sector bancario y las cooperativas.

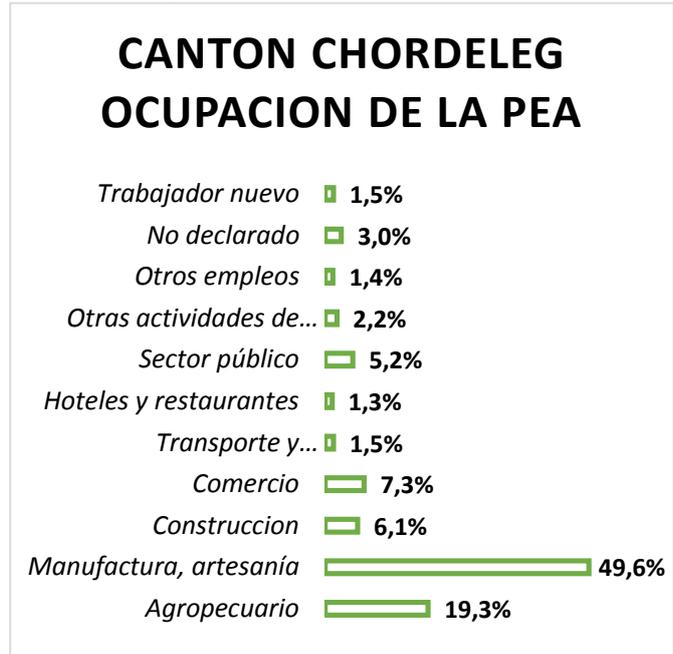
La economía del cantón Chordeleg, se levanta sobre las actividades de la manufactura, artesanía y el sector agropecuario. Chordeleg es famoso por la elaboración de artesanías en joyería, lo cual se demuestra en su gran cantidad de tiendas artesanales; donde se puede encontrar infinidad de joyas en oro y plata, elaboradas con técnicas muy complejas por nuestros hábiles artesanos. Chordeleg es además muy conocido por la elaboración de artesanías en cerámica, madera, bordados y tejidos, famosos también son sus sombreros y artículos de paja toquilla, confeccionados a mano por las artesanas de la localidad. Las actividades artesanales absorben el 49,6% del trabajo de la PEA del cantón.

Por su parte el sector agropecuario, es la rama q trabajo, el 19,3% de la PEA, porcentaje que es superior en las comunidades campesinas.

Los sistemas de producción agropecuarios de San Bartolomé al igual que otros cantones orientales del Azuay, se pueden caracterizar como de minifundio, con sistemas de cultivo para autoconsumo, la seguridad alimentaria, con un deterioro constante de los recursos naturales, suelo, agua, bosques, con presencia de pequeños ganaderos.

Gráfico 5

posición del



Se desataca el trabajo de la construcción con el 6%, que ocupa la mano de obra masculina, demanda por las ciudades de Sigsig, Gualaceo y Cuenca. Las actividades de comercio, servicios de restaurantes y transportes absorben importante trabajo, el 10% de la población esta vinculadas a estas actividades.

## 2.2 Análisis de Posicionamiento.

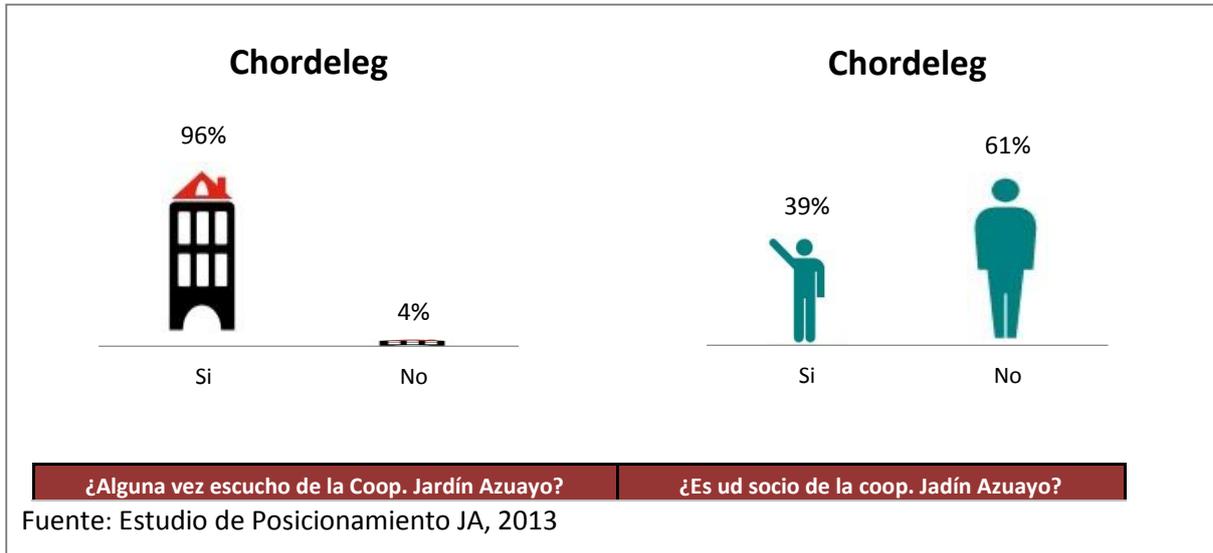
En este acápite, interesa analizar cuál es la participación de la cooperativa Jardín Azuayo en la cobertura social y financiera en el cantón Chordeleg, y cuál es su imagen como entidad de desarrollo social y de financiamiento. Para ello, se ha realizado encuestas de opinión a una muestra importante de la población, a fin de generar información que nos permita tener elementos para el análisis.

De los primeros resultados, se destaca que el 96% de la población conoce y tiene referencias sobre la cooperativa Jardín Azuayo. El conocimiento, se efectiviza por

canales de información de los propios socios que transmiten a sus vecinos y amistades sobre los servicios financieros y sociales que ofrece la cooperativa.

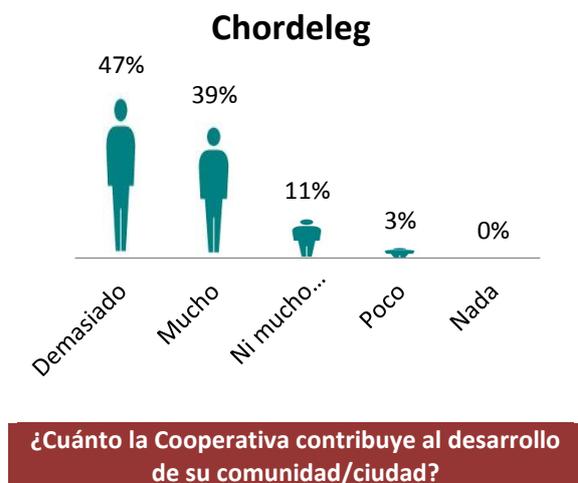
Gráfico 6

CANTON CHORDELEG: Conocimiento de la Población sobre Jardín Azuayo



Se destaca también que cuatro de cada diez personas que conocen Jardín Azuayo, son socios de la cooperativa y se identifican plenamente con ella. Cabe reiterar que actualmente la oficina cuenta con 3.801 asociados que comprende una cobertura del 65% de la PEA del cantón.

Gráfico 7

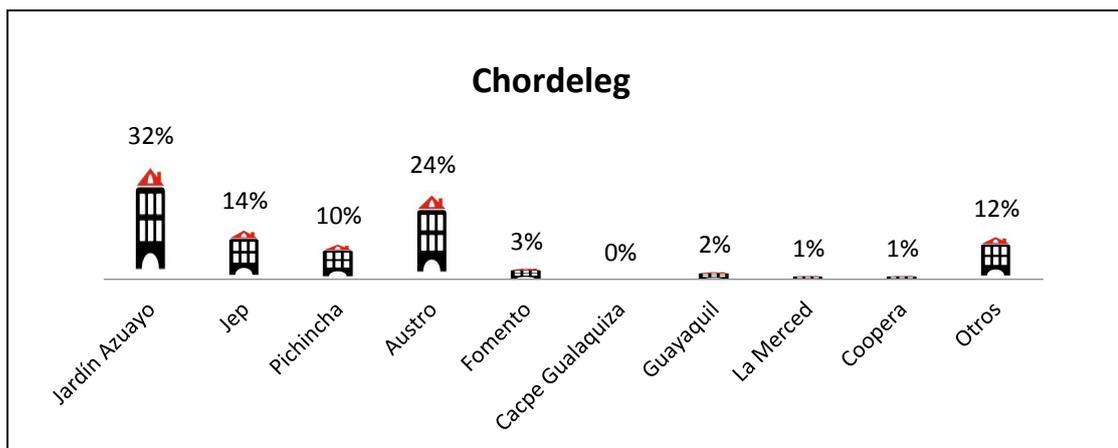


En general el 96% de la población, considera que la cooperativa Jardín Azuayo, es un actor importante en el desarrollo del cantón Chordeleg y sus comunidades. Ello, sin duda, tiene una correlación con la calidad de servicios financieros y la atención que reciben los asociados a la cooperativa, pues el 97% se encuentran plenamente satisfechos, y

recomiendan permanentemente a la población.

Se ha podido identificar que 7 de cada diez personas del cantón Chordeleg, mantienen cuentas en entidades financieras. El 48% tiene preferencia y confianza en las cooperativas de ahorro y crédito, en especial por la cooperativa Jardín Azuayo, que opera desde el año 2006 en el cantón, siendo la primera entidad en operar en la localidad, y ofrecer servicios financieros a toda la población, urbana y rural, artesanos y agricultores, entre otros.

Gráfico 8  
CANTON CHORDELEG. PREFERENCIA DE LA POBLACION POR ENTIDADES FINANCIERAS



Se destaca, que el 52% tiene preferencia por el sector bancario, entre estos el banco del Austro y el Pichincha, entidades que operan desde la ciudad de Gualaceo, ubicada a 10 minutos de Chordeleg, y que ofrecen similares productos financieros y con mayor cobertura nacional.

Màs adelante, se presentan cuadros de servicios y precios de los productos financieros que ofrecen las entidades representativas que compiten por la cobertura social y financiera en el cantón Chordeleg. Se destaca que las cooperativas han entrado en franca competencia con la banca, se confrontan las finanzas comerciales con las finanzas sociales, este último aspecto es propio de las cooperativas, que vienen cada año incrementando su posicionamiento, en razón de sus accesibles servicios y la mejor atención que ofrecen la población.

Cuadro 6

<b>Servicios y precios</b>							
SERVICIOS, TASAS Y REQUISITOS.							
<b>BCO PICHINCHA</b>		<b>BANCO DEL AUSTRO</b>		<b>COOPERATIVA JEP</b>		<b>COOPERATIVA JARDIN AZUAYO</b>	
CONSUMO	15,20%	CONSUMO GENERAL Y VEHICULOS	15,20%	CONSUMO	15,20%	CONSUMO	12,77%
MICROEMPRESA MICROCREDITO	26,90%	MICROEMPRESA MICROCREDITO	19,50	MICROCREDITO MINORISTA	22,00%	MICROEMPRESA MICROCREDITO	12,77%
VIVIENDA	10,75%	VIVIENDA	10,78%	VIVIENDA	10,5%	VIVIENDA	12,09%
COMERCIAL	11,20%	COMERCIAL	11,23%	PRODUCTIVO PYMES	11,20%	COMERCIAL (DECRECIANTE)	10,83%
SOBREGIROS	15,10	SOBREGIROS	15,20				
AHORROS A LA VISTA	1,25%	AHORROS A LA VISTA	0,75%	AHORRO A LA VISTA	3,50%	AHORRO A LA VISTA	4%
AHORRO PLAZO DE 30 A 60 DI	1,75%	FONDO AHORRO	5%	AHORRO JEPITO	4,00%	AHORRO MI ALCANCIA	8,00%
AHORRO FUTURO	1,50%			AHORRO INTELIGENTE	5,00%		
CUENTA CORRIENTE	0%	CUENTA CORRIENTE	1%	AHORRO DE 30 A 60 DIAS	5,50%	AHORRO PLAZO DE 30 A 60 DIA	6,00%
APERTURA DE CUENTA Monto MINIMO	\$ 100	APERTURA DE CUENTA Monto MINIMO	\$50	APERTURA DE CUENTAS: MONTOS MINIMOS: APORTE AHORROS A LA VISTA AHORRO INFANTIL JEPITO AHORRO INTELIGENTE	\$ 0 \$ 20 \$ 10 \$ 100	APERTURA CUENTA SOCIO APORTACIONES	\$5
		TRANSFERENCIAS BANCARIAS	\$ 1,92	REMESAS: HASTA 1.500 MAYORES MONTOS 4% ENVIO	\$4	TRANFERENCIAS	\$2
BANCA ELECTRÓNICA SISTEMA DE INGRESO BIOMÉTRICO PRODUCTO DEL MES BANCA PYMES MUNDO PICHINCHA JOVEN BIENES RAÍCES PICHINCHA MI VECINO PICHINCHA CELULAR CRÉDITO TARJETA DE CRÉDITO TARJETA DE DEBITO CHEQUES REMESAS PICHINCHA		CUENTA CORRIENTE CUENTA AHORROS FONDO AHORRO TARJETA EFECTIVA CREDIAGIL CREDIVEHICULO CREDIVIVIENDA PAGO SERVICIOS BANCA MOVIL		SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: – PAGO DE SERVICIOS – PRESTACIONES AL IESS – SISTEMA DE PAGOS INTERBANCCARIOS SPI – PAGO DE NOMINAS – REDCOOPERATIVA – TARJETA DE DEBITO – PAGO SOAT – TRANSFERENCIAS DE DINERO – COBRO DEL BONO DESARROLLO – RECARGAS DE CELULARES MOVI, CNT RECAUDACION DE IMPUESTOS		SERVICIOS COMPLEMENTARIOS – PAGO DE SERVICIOS – PRESTACIONES AL IESS – SISTEMA DE PAGOS INTERBANCCARIOS SPI – PAGO DE PENSIONES UPTL – CONECTA REDCOOPERATIVA – TARJETA DE DEBITO – PAGO SOAT – TRANSFERENCIAS DE DINERO – COBRO DEL BONO DESARROLLO – RECARGAS DE CELULARES MOVI, CNT – SEGURO DESGRAVAMEN – FONDO MORTUORIO	

<p>SOLICITUD DE APERTURA COPIA CEDULA A COLOR O BLANCO Y NEGRO LEGIBLE COPIA DE CERTIFICADO VIGENTE COPIA PLANILLA DE PAGO DE UN SERVICIO AGUA, LUZ O TELÉFONO (DE RESIDENCIA NO DE HOTEL) UNA REFERENCIA POR ESCRITO PERSONAL O BANCARIA O COMERCIAL</p>	<p>UN MONTO MÍNIMO DE \$50. CÉDULA DE CIUDADANÍA. CERTIFICADO DE VOTACIÓN. EL DOCUMENTO DEL PAGO DE UN SERVICIO BÁSICO: AGUA, LUZ, TELÉFONO. COPIA DE LA CÉDULA DEL CÓNYUGE (SI APLICA)</p>	<p><b>REQUISITOS ASOCIARSE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPIA DE CÉDULA Y CERTIFICADO DE VOTACIÓN.</li> <li>▪ COPIA DEL PAGO DE CUALQUIER SERVICIO BÁSICO (AGUA, LUZ O TELÉFONO)</li> <li>▪ CERTIFICADO APORTACION \$20</li> </ul>	<p><b>REQUISITOS PARA ASOCIARSE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COPIA DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD Y DEL CERTIFICADO DE VOTACIÓN.</li> <li>• 5 DÓLARES EN CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.</li> <li>• COPIA DE COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS (LUZ AGUA O TELÉFONO) DONDE CONTE LA DIRECCIÓN DE SU DOMICILIO.</li> <li>• NOMBRE, TELÉFONO Y DIRECCIÓN DE 2 REFERENCIAS PERSONALES.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS PARA CREDITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPIA DE CEDULA (DEUDOR Y CÓNYUGE)</li> <li>▪ COPIA DE RUC</li> <li>▪ 3 ÚLTIMOS PAGOS DEL IMPUESTO A LA RENTA (FORMULARIO 102)</li> <li>▪ 3 ÚLTIMOS PAGOS DEL IVA (FORMULARIO 104)</li> <li>▪ RESPALDO PATRIMONIAL (PAGOS DE PREDIO Y MATRICULA DE VEHÍCULOS)</li> <li>▪ 2 REFERENCIA COMERCIALES POR ESCRITO DE PROVEEDORES QUE TENGAN AFINIDAD AL NEGOCIO.</li> <li>▪ 1 REFERENCIA PERSONAL QUE TENGA TELÉFONO CONVENCIONAL</li> <li>▪</li> </ul>	<p><b>CREDIAGIL:</b> FINANCIA TODAS LAS NECESIDADES. ESTE CRÉDITO SE APRUEBA EN 2 HORAS. DESEMBOLSO EN 3 DÍAS LABORABLES. CRÉDITO HASTA USD \$ 20.000,00 DE MONTO. NO NECESITA SER CLIENTE DEL BANCO DEL AUSTRO PARA SOLICITAR EL CRÉDITO. OFRECE Plazos de pago de hasta 3 años (aplica restricciones).</p> <p>CÉDULA DE IDENTIDAD CERTIFICADO DE VOTACIÓN CERTIFICADO DE INGRESOS RESPALDO PATRIMONIAL (SEGÚN APLIQUE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<p><b>REQUISITOS PARA CREDITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPIA DE CEDULA (DEUDOR Y CÓNYUGE)</li> <li>▪ COPIA DE RUC /RISE</li> <li>▪ PAGOS DEL IMPUESTO A LA RENTA (FORMULARIO 102)</li> <li>▪ CERTIFICADO DE TRABAJO</li> <li>▪ PAGOS DE PREDIO URBANO</li> <li>▪ COPIAS DE FACTURAS ULTIMAS</li> <li>▪ ESCRITURAS DE BIENES.</li> <li>▪ CERTIFICADOS DE GRAVAMENS DEL REG. PROPIEDAD.</li> <li>▪ CERTIFICADO DE AVALUOS Y CATASTROS DEL MUNICIPIO</li> </ul>	<p><b>REQUISITOS PARA CREDITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPIA DE CEDULA (DEUDOR Y CÓNYUGE)</li> <li>▪ COPIA DE RUC /RISE</li> <li>▪ PAGOS DEL IMPUESTO A LA RENTA (FORMULARIO 102)</li> <li>▪ CERTIFICADO DE TRABAJO</li> <li>▪ PAGOS DE PREDIO URBANO</li> <li>▪ COPIAS DE FACTURAS ULTIMAS</li> <li>▪ ESCRITURAS DE BIENES.</li> <li>▪ CERTIFICADOS DE GRAVAMENS DEL REG. PROPIEDAD</li> </ul> <p>CERTIFICADO DE AVALUOS Y CATASTROS DEL MUNICIPIO</p>

## 2.3 La Demanda de Servicios Financieros

### La Demanda de Crédito

En Chordeleg, se ha identificado que el 60% de la población tiene necesidades de acceso al crédito, en especial los pequeños productores artesanales de las comunidades campesinas.

Se destaca también que el 39% de la población expresa su deseo de no adquirir nuevos préstamos, en razón de evitar endeudarse y otros tienen créditos pendientes por pagar y no lo necesita.

Se destaca que el 26% de la demanda de créditos es para actividades de pequeños comercios y microempresas de producción, entre estas las actividades artesanales, que en su mayoría son por montos menores a los 5 mil dólares y plazos menores a los 24 meses. El 18% de los créditos



demandados son para mejoramiento y construcción de vivienda, por montos mayores a los 5 mil dólares con plazos mayores a 3 años.

Generalmente, la demanda de créditos de la población, se relaciona con las posibilidades de mejorar sus actividades productivas económicas y del bienestar de sus familias, en ello juega un rol importante la oferta de líneas de crédito accesibles, así como las tasas de interés activas preferenciales.

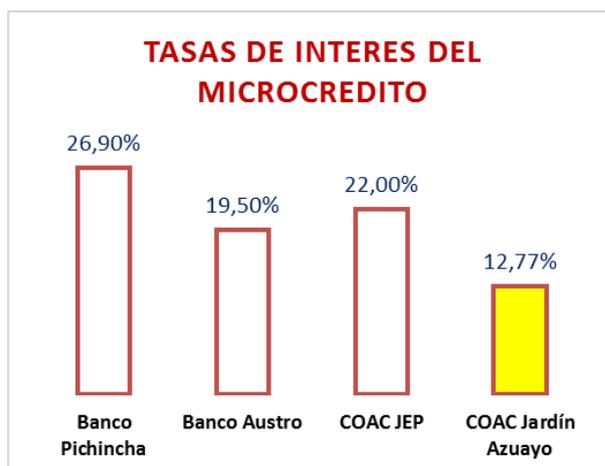
La cooperativa Jardín Azuayo dispone de líneas de créditos con tasas preferenciales atractivas para los pequeños productores, en especial para el sector rural agropecuario y pequeños comerciantes y artesanos.

**En el cantón Chordeleg, se estima que la demanda total de crédito bordea los \$ 9 millones de dólares por parte de las unidades econ**

Gráfico 10

nte el

60% cubierta por las entidades financieras que operan en el cantón, entre estas la cooperativa Jardín Azuayo, en tanto que la demanda insatisfecha es de aproximadamente USD\$ 4 millones, lo que significa que existe un mercado financiero potencial para pequeñas colocaciones, en especial orientados hacia el desarrollo de la producción agropecuaria y artesanal en las comunidades campesinas de la parroquia.



## Los Ahorros

En el desarrollo territorial del cantón Chordeleg, toma importancia la generación de ahorros, este sin duda es el indicador del progreso y crecimiento de la población. Para las familias, el ahorro constituye un ingreso generado para cubrir sus diferentes expectativas y circunstancias futuras, les permite apalancar sus inversiones, tener mayor capacidad adquisitiva y por ende un mejor vivir. Bajo este contexto, para la población el acceder a servicios financieros de ahorros es tan importante como el crédito y otros medios de pago.

CUADRO 7 CANTON CHORDELG	
FORMAS DE AHORRO DE LA POBLACION	
DONDE AHORRA	
BANCO	7%
COOPERATIVA	41%
CASA	31%
NEGOCIO	1%
NO AHORRA	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
MOTIVOS PARA AHORRAR	
CONSUMO	21%
CREDITO	6%
EDUCACION	9%
EMERGENCIA /SALUD	31%
NEGOCIO/COMERCIO	15%
OTROS	1%
VEHICULO	8%
VIAJES	2%
VIVIENDA	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación directa	

En Chordeleg, se estima que el 80% de la población tiene una propensión y posibilidades de ahorro. Se deduce que parte de la población tiene limitaciones de ahorro y de acceder a servicios financieros, ello tiene una correlación con: i. Existe un 20% de la población que tiene limitaciones de ahorros por sus condiciones de

indigencia, los mismos que están vinculados a los beneficios del Bono de Desarrollo Humano; ii. El acceso u oferta de servicios financieros de ahorros por parte de entidades financieras en el sector rural es limitado.

Se destaca que 41% de la población tiene preferencia por mantener sus ahorros en las cooperativas, en especial en la Jardín Azuayo. También se resalta que el 31% de la población opta por mantener sus ahorros en sus casas, en razón de tener limitaciones de abrir cuentas de ahorros, por motivos de distancia y la falta de entidades financieras en la parroquia.

Las expectativas o razones que motivan a la población al ahorro, en un 61% es contar con liquidez para enfrentar gastos básicos de alimentación, salud, educación y emergencias, en segundo término es la perspectiva de mejorar sus inversiones en sus pequeños negocios y de mejorar sus viviendas. En el cantón Chordeleg, el nivel de ahorro mensual promedio de una familia se estima en \$ 220 dólares.

**El ahorro potencial a nivel cantonal, se estima en alrededor de USD\$ 8,5 millones anual, siendo el 70% captado por la cooperativa Jardín Azuayo, esto es alrededor de 6 millones, cifra que da cuenta de la confianza de la población en la cooperativa y del posicionamiento que se viene alcanzando como entidad solidaria y de apoyo al desarrollo local.**

## CAPÍTULO III

### 3. PLAN DE POSICIONAMIENTO

#### 3.1 Marco Comprensivo

La planificación comprende un proceso de determinación de acciones que necesitamos realizar en un tiempo futuro, de corto, mediano o largo plazo. Estas acciones giran en torno a resultados que queremos alcanzar para cumplir una misión y visión de futuro, del cual estamos comprometidos, y tenemos responsabilidades sociales y hasta morales.

Para las organizaciones, la planificación es una tarea continua de funcionarios y directivos, en la medida que se exige asumir el crecimiento y desarrollo de forma ordenada y sostenida, sobre la base de buenos pilares. La planificación puede reducir nuestras incertidumbres, nos lanza una luz en el camino, que nos permite ver nuestros retos, debilidades y oportunidades. La planificación es dinámica, permite hurgar el pasado mirando las potencialidades del presente.<sup>1</sup>

Sin duda, que la participación constituye un método adecuado de la planificación, sin embargo, generalmente ésta se aplica en la etapa del diseño y no trasciende al desarrollo del Plan estructurado, todo indica que la participación no siempre garantiza la generación de una implicación social, ese compromiso de la población o de los actores sociales y territoriales en alcanzar la visión social o los objetivos sociales institucionales.

En el marco de las economías solidarias, un reto de la planificación es motivar, orientar el fortalecimiento de organizaciones con visión social, pues, este es el que marca la identidad, la pertinencia e implicación social de la ciudadanía en los procesos de desarrollo. *La visión social en las organizaciones engloba un conjunto de*

---

<sup>1</sup> Orellana, La Planificación de las Finanzas Solidarias, marzo-2014

*objetivos o perspectivas estratégicos que merecen ser alcanzados en un espacio y horizonte del tiempo de corto y mediano plazo, estos son:*

- I. **Objetivos Sociales.** Tiene relación con garantizar a la población la democratización, el acceso a los servicios financieros, y que estos cubran las expectativas de la población y de las comunidades. Se busca que los servicios financieros y sociales lleguen más lejos, más rápido y con menos costo, ello exige de las entidades financieras mayor eficiencia, productos flexibles y comprensibles, adaptables a las pequeñas economías y comunidades, que incluyan valores añadidos como la capacitación financiera, educación cooperativa y la asistencia técnica.

También es importante, lograr que los servicios financieros y sociales, coadyuven a generar un impacto positivo en el cuidado del medio ambiente, en la seguridad alimentaria, e impulsar tanto en las organizaciones como en la ciudadanía, la cultura de responsabilidad social.

- II. **Objetivos Financieros.** Para las organizaciones, es importante garantizar la sostenibilidad de la generación de sus bienes y servicios para la ciudadanía, ello pasa por mantener, adecuados niveles de capitalización institucional, el cual es estructurado con las aportaciones de los asociados, y de las reservas de utilidades que la organización las destina para su crecimiento. El concepto de la rentabilidad del capital está subordinado a los objetivos sociales de la organización, ello es lo que diferencia la economía social de la economía de mercado.

La prioridad financiera institucional, se debe centrar en fortalecer sus solvencia, a través del capital institucional, este tiene tres propósitos:<sup>2</sup> i. *Financiar activos improductivos*, como el capital institucional no tiene un costo explícito de intereses, su función principal es financiar todos los activos que no generan ingresos (p. ej., terreno, edificios y equipos). Si no hay suficiente capital disponible, la institución está obligada a usar las alternativas más costosas de fondeo como depósitos de ahorros o las aportaciones de socios y recurrir a créditos externos. En la práctica estas prácticas son bastante comunes; ii. *Mejorar ganancias*, el capital institucional también tiene un efecto poderoso sobre la capacidad de la institución financiera, le permite generar un ingreso neto y por lo tanto, generar capital adicional. Sin ningún costo explícito de intereses, el capital que se presta a tasas de interés del mercado proporciona un rendimiento del 100%. El uso de este capital institucional para financiar los créditos es muy rentable. De esta manera, el capital institucional puede ser generado más rápidamente, en vez de depender únicamente de los pequeños márgenes de depósitos de ahorros. Para las cooperativas de ahorro y crédito con una base de capital débil, el proceso es mucho más lento, como la capacidad de generar suficiente capital se relaciona con la capacidad de retener el capital; iii. *Absorber pérdidas*, en última instancia, el capital institucional se usa para absorber pérdidas de la morosidad de préstamos y/o déficit operativos. En muchos países, la ley exige que toda reducción en el capital institucional a causa de pérdidas deba ser aprobada por la Asamblea General. Esto puede ser una experiencia difícil y a veces fatal para ciertas organizaciones como las cooperativas de ahorro y crédito. Por consiguiente,

---

<sup>2</sup> David C. Richardson, "Sistema de Monitoreo PERLAS", Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Madison Junio-2001

tiene más sentido crear provisiones adecuadas para los préstamos incobrables para así eliminar los activos improductivos.

La medida del capital institucional es un ratio clave que se vincula con varias otras áreas operativas. Si es deficiente, puede señalar rápidamente dónde podrían existir las debilidades potenciales en otras áreas de la operación.

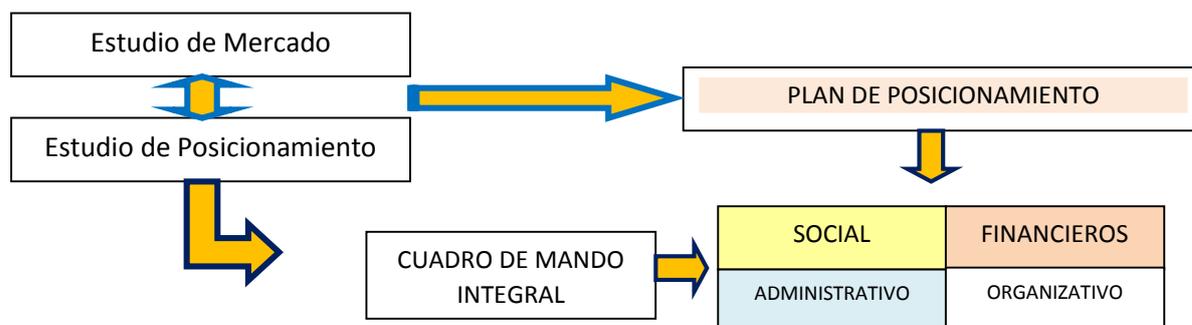
- III. **Objetivos Administrativos.** En una organización, sea esta pública, privada o social, alcanzar una adecuada eficiencia administrativa, permite reducir costes de generación de los bienes y servicios, permitiendo un mayor acceso o cobertura social; así también la eficiencia administrativa garantiza una calidad de los servicios. En una entidad financiera por ejemplo, la eficiencia administrativa se traduce en una reducción de las tasas de interés de crédito, y este promueve la inversión y por ende el trabajo, en una organización pública, dicha eficiencia se refleja en la calidad del gasto público y la democratización de los servicios públicos como la salubridad.
- IV. **Objetivos Organizativos.** El Fortalecimiento de la Gobernabilidad es uno de los aspectos que merece una real atención en muchas de las organizaciones, pues, estas generalmente pueden enfrentan debilidades y limitaciones en los nuevos contexto económicos y sociales; ello se refleja en la limitada capacidad de los directivos para reaccionar frente a cambios y toma de decisiones de forma concertada, efectiva y oportuna.

Entre los factores que inciden en dicha situación, es la estructura organizativa centralizada y las limitadas competencias de los directivos en la toma de decisiones y generación de condiciones favorables para enfrentar los riesgos y el crecimiento de las organizaciones.

***El Plan de Posicionamiento.*** Tiene relación con la definición y aplicación de un conjunto de acciones y estrategias, orientadas a mejorar la participación y el

fortalecimiento de la cooperativa Jardín Azuayo como entidad social y financiera en el contexto de desarrollo local del cantón Chordeleg, en especial se trata de lograr un mejor alcance de la visión social de la Cooperativa.

#### Ruta de Construcción



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

**Plan de Posicionamiento social.** Tiene relación con la definición de acciones y estrategias que la cooperativa asume para fortalecer la base social, en la medida que constituye una sociedad de personas, le es importante fortalecer el capital social, socios, directivos y funcionarios. En este marco, el fomento, motivación de la participación social en los procesos de gobierno y dirección de la cooperativa es importante para garantizar un adecuado control social, pertenencia e identidad.

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

***Plan de posicionamiento financiero***, Comprende un conjunto de acciones estratégicas que asume la institución financiera, para mejorar la acogida y accesibilidad de los servicios y productos financieros (ahorros, crédito y medios de pago), a fin de que éstos cubran las expectativas de la población objetiva, principios básicos para trascender en un crecimiento y desarrollo institucional, una mayor participación en el mercado financiero.

El Plan de posicionamiento, es parte integral del cuadro de mando institucional.

## 3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

### 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.**

OBLETIVOS SOCIALES		OBLETIVOS FINANCIEROS	
Objetivos	Estrategias	Objetivos	Estrategias
Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los socios.  Lograr un mayor posicionamiento de los servicios para todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la información y comunicación de forma personalizada.</li> <li>▪ Fomentar los principios cooperativos en escuelas y colegios con material apropiado</li> <li>▪ Implementar y fortalecer las alianzas (convenios) con los actores sociales.</li> <li>▪ Innovar servicios y su acceso a los migrantes, promover su organización.</li> <li>▪ Participar, Incidir en los planes de desarrollo local</li> </ul>	Mejorar manejo del riesgo financiero  Fortalecer Colocaciones y captaciones  Manejo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integramos a Central de Riesgos.</li> <li>▪ Crear y aplicar el scorin crediticio.</li> <li>▪ Mejorar políticas de colocación y recuperación</li> <li>▪ Planes de información sobre servicios.</li> <li>▪ Innovar créditos y ahorros. Servicios localizados</li> <li>▪ Agilidad en los procesos e implementación de nuevos servicios.</li> <li>▪ Fortalecer oficiales de crédito como asesores</li> <li>▪ Busca de fondeo internos y externos</li> <li>▪ Mejorar y dar seguimiento la planificación financiera</li> </ul>
OBLETIVOS ADMINISTRATIVOS		OBLETIVOS ORGANIZATIVOS	
Objetivo	Iniciativas	Estrategias	Estrategias
Mejorar la eficiencia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciar la gestión de los recursos humanos</li> <li>▪ Desarrollar un sistema de información y comunicación que sea ágil y oportuno en todos los niveles fortaleciendo el área de comunicación</li> <li>▪ Descentralizar el diploma que se haga en todas las zonas</li> <li>▪ Adecuar los productos y servicios a la demanda</li> <li>▪ Desarrollo tecnológico adecuado</li> </ul>	Fortalecer la estructura organizativa y administrativa, consolidando las redes sociales existentes  Consolidar la escuela de educación cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas adecuadas de apoyo y funcionamiento directivo.</li> <li>▪ Plan adecuado para formación en competencias directivas.</li> <li>▪ Plan adecuado de información y comunicación socios, directivo y empleados</li> <li>▪ Programa de formación adecuado.</li> <li>▪ Descentralizada acorde a la estructura directiva-administrativa.</li> <li>▪ Con evaluación permanente.</li> </ul>

### 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.**

### 3.3 El Posicionamiento Social:

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



Una estrategia prioritaria, es el consolidar una adecuada estructura organizativa y administrativa financiera, que en buscar fortalecer la gobernabilidad, la participación y compromiso de los directivos y la pertenencia de los asociados, en ello toma importancia el desarrollo de la EDUCACIÓN COOPERATIVA y LA EDUCACION FINANCIERA acompañados de adecuados sistemas de información y comunicación.

## Educación Cooperativa.

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

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

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

### Programa de Capacitación (VER ANEXO)

#### Desarrollo de Competencias Directivas

#### Guía de Capacitación Interactiva Básica

---

**M1: COOPERATIVISMO Y DESARROLLO LOCAL**

**M2: REGULACION Y SUPERVISION**

**M3: DESARROLLO DE LA GOBERNABILIDAD**

**M4: LIDERAZGO, MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO**

**M5: ANALISIS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA DIRECTIVOS**

**M6: DESARROLLO DE PLANES DE TRABAJO**

**M7: GESTION DEL DESEMPEÑO SOCIAL**

**M8: FINANZAS PERSONALES, FAMILIARES Y COMUNITARIAS.**

---

## La Educación Financiera

La educación financiera, se constituye en un pilar fundamental, para el posicionamiento de los servicios financieros, en especial para promover la inclusión financiera, entendida como el acceso y utilización de los servicios financieros formales por parte de la población excluida, que generalmente incluye a los sectores con mayor vulnerabilidad social, los pobres, la población adulta, las familias receptoras de remesas de los emigrados, entre otros. En este marco, cabe señalar que desde el año 2013, la cooperativa en general, ha diseñado un programa de inclusión financiera denominado “Pensando en el Mañana”, cuyo propósito es el promover la inclusión financiera de la población vulnerable y los sectores populares. El proyecto Pensando en el Mañana, promueve el ahorro a través de cuentas programadas que incluyen incentivos, a ello se suma la educación financiera a través de medios lúdicos como son la realización de obras de teatro callejero, entrega de fotonovelas y la difusión de radionovelas



La cooperativa JA-Chordeleg, en los próximos años, prevé implementar el programa en mención, a fin de mejorar el posicionamiento de los servicios financieros.

La COAC Jardín Azuayo, inicia este proyecto de manera inédita y seguros de que se realizará un gran aporte a la sociedad en general, ya que es abierta para todos.

Acciones:

- Se iniciará con la contratación de un Educador Cooperativo, el cual será un profesional especializado en la rama de pedagogía
- La comisión de Educación se encargará de revisar que los participantes de cada localidad cumplan con los requisitos indispensables, siendo validados por la sociedad a las cuales ellos pertenecen.
- La participación será máximo de 60 personas
- El programa durará dos años, siendo que se estudiaran un módulo cada dos meses.
- El certificado de participación que van a recibir es validado por la Universidad Politécnica Salesiana

Con estos módulos pretendemos cambiar la ideología del individualismo e iniciar actuar de manera mancomunada, en donde todos somos beneficiados y no sólo algunos como pasa en la actualidad.

### 3.4 Posicionamiento Financiero

*El posicionamiento financiero*, Comprende un conjunto de acciones estratégicas que asume la institución financiera, para mejorar la acogida y accesibilidad de los servicios y productos financieros, a fin de que éstos cubran las expectativas de la población objetiva. El reto para la cooperativa Jardín Azuayo en Chordeleg, es lograr una mayor profundización de los servicios financieros, ello comprende llegar a los sectores más populares, en especial a las comunidades campesinas, al pequeño productor.

Trabajar en comunidades campesinas, con pequeños productores exige promover las finanzas comunitarias, propender a la mejora de la producción, la economía comunitaria y el fortalecimiento de las organizaciones de los pequeños productores.

Como estrategia de posicionamiento social y financiero, la cooperativa, prevé impulsar, implementar el “Programa de Crédito con Asistencia Técnica para Pequeño Productores”.

El propósito del programa, es promover el acceso a servicios financieros a los pequeños productores organizados, incluyendo la asistencia técnica como valor agregado del crédito.

El programa tiene como perspectivas:

#### Promover las finanzas comunitarias

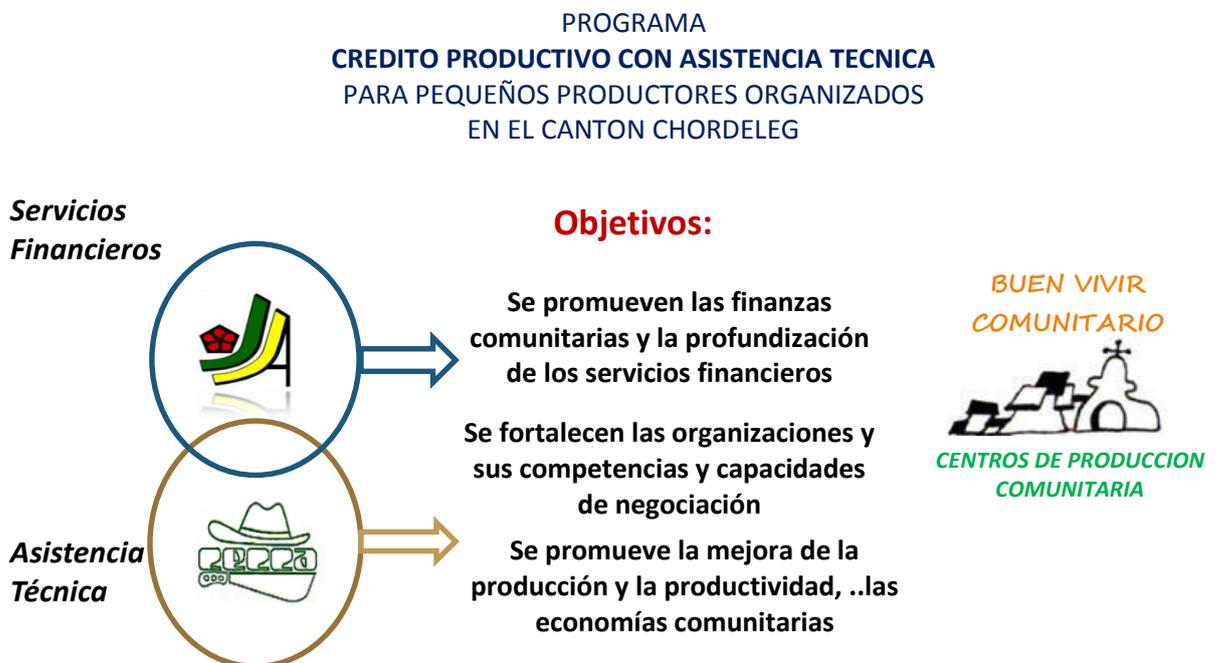
Facilitar crédito a los pequeños productores organizados a través de la recreación de modalidades financieras como son los comités comunitarios de crédito y las cajas de ahorro y crédito

## Promover la asistencia técnica

Promover al acceso a servicios de asistencia técnica a los pequeños productores, a fin de que mejoren sus niveles de producción y productividad. Para ello, toma importancia el impulsar la formación de la escuela de técnicos comunitarios.

## Fortalecimiento organizativo

Se busca promover el fortalecimiento, la integración de las organizaciones de pequeños productores, en especial sus competencias y capacidades de gestión administrativa y comercial de los productos, mediante la conformación de la cooperativa de producción y de servicios agropecuarios.



- **Política del Programa**

**Actividades que financia el programa:**

**SECTOR AGROPECUARIO**

- ❖ Construcción de invernaderos para la producción de tomate de mesa.
- ❖ Mejoramiento de pastos y forrajes.
- ❖ Programa de animales menores: CUYES construcción de galpones - posas de cría y/o jaulas. POLLOS construcción de galpones – alimento balanceado.
- ❖ Programa de ganadería bovina: adquisición de vaquillas y/o vientres para producción de lechera
- ❖ Mora
- ❖ Piscicultura
- ❖ Otros productos

**COMERCIO**

- ❖ Tienda de abarrotes, insumos
- ❖ Manufacturas.
- ❖ Otros productos

**TURISMO**

- ❖ Comidas típicas

**SECTOR ARTESANAL**

- ❖ Confección de zapatos.
- ❖ Confección de muebles.
- ❖ Otros productos

**REQUISITOS Y CONDICIONES DEL CREDITO PRODUCTIVO**

SOLICITUD	Solicitud a la Cooperativa referente al crédito y actividad productiva
MONTOS	Monto factible de otorgar: 1.000 – 5.000 – 8.000 .....hasta 10.000 dólares. En relación al proyecto
PLAZOS	Hasta 5 años
INTERESES	12,77% anual
CAPACITACION Y SEGUIMIENTO	Programación de: temas, fechas, lugar de reunión, aplicación de conocimientos.

### **3.5 Plan de Difusión**

El estudio de posicionamiento da cuenta que el 66% de la población del cantón Chordeleg tiene confianza en el sector cooperativo, en especial en la Cooperativa Jardín Azuayo, quién asocia a 3 de cada 10 personas de la PEA.

Los canales de comunicación que emprende la cooperativa, le vienen generando efectividad en el posicionamiento, estos mecanismos se centran en la difusión de los servicios a través de los propios socios y directivas locales descentralizadas. Para que ello funcione, se pone énfasis en la educación cooperativa y financiera, así como la adecuación de los servicios financieros a la forma de organización de la población en sus comunidades. No menos importante es la utilización de medios de radio y televisión locales, en las cuales se trasmite información sobre los servicios financieros y sociales de la cooperativa.

Una estrategia importante, que se propone en la investigación, es el impulso de un programa de “Crédito con asistencia técnica” que tiene como finalidad, facilitar financiamientos a los pequeños productores, fortalecer sus organizaciones y favorecerles con asistencia técnica. Esta modalidad financiera, le permite a la cooperativa tener una mayor cobertura social, profundizar los servicios, y promover la inclusión financiera en las comunidades rurales.

En Chordeleg, dada su estructura económica en donde predomina a artesanía y la pequeña agricultura, por ello, es que se distinguen diferentes tipos de organizaciones, entre estas: Asociaciones de Toquilleras, Asociaciones de Calzado, Asociación de Joyeros. etc...

Sin embargo de acuerdo a lo investigado, hemos podido confirmar que la mayoría de las personas de las parroquias de la Unión, Delegsol, San Martín de Puzhio, y Principal se dedican a la agricultura y crianza de animales domésticos, teniendo un mercado potencial en donde se podría colocar cartera y al mismo tiempo asesorarles tanto en la producción como en su administración.

Estamos seguros de que el crédito es una herramienta para salir de la pobreza, pero hoy en día solo crédito ya no es suficiente, necesitamos compartir conocimientos, aplicar nuevas técnicas de producción, de mercadeo, de atención al cliente, de administración de nuestros negocios, desarrollo personal y sobre todo trabajar de manera mancomunada con nuestros propios coterráneos, dejando aún lado el individualismo.

El material de apoyo que nos servirá para comunicar y dar a conocer sobre este nuevo proyecto son los siguientes:

**Materiales comunicativos:**

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Propósito general</b>	<b>Destinos sugeridos de utilización</b>	<b>Espacios adicionales de Difusión</b>
<b>Tríptico</b>	500	Reforzar la información del funcionamiento del Programa en encuentros con organizaciones y potenciales interesados	-Reuniones de acercamiento con organizaciones (1 por cada miembro interesado) . Distribución en oficinas a interesados	- Difusión en ferias o eventos locales -En otras instituciones de la zona (ej municipios, juntas parroquiales) .Tiendas de la localidad -Espacios concurridos por productores

<b>Afiche</b>	40	Promocionar el programa	-Sedes de organizaciones, espacios comunales, municipios o juntas parroquiales  -Espacios concurridos por productores y tiendas locales	- Oficinas  - Difusión en ferias o eventos locales
<b>Roll up</b>	1	Promocionar el programa	- Oficinas	. Encuentros con organizaciones  - Difusión en ferias o eventos locales
<b>Video de presentación del Programa</b> (4 min. de duración)	3	Presentar el programa a las organizaciones	. Reuniones de acercamiento con organizaciones	- Proyección en pantallas de las oficinas  - Difusión en ferias o eventos locales  - Difusión con potenciales instituciones aliadas
<b>Video Promocional</b> (Animación, 2 min. Aprox.)	3	Promocionar el programa	-Pantallas de las oficinas	-Sitio web de la cooperativa  -Difusión en ferias o eventos locales

## Perspectivas Sociales y Financieras 2014-2019

Se ha estimado un crecimiento mínimo tendencial que la cooperativa Jardín Azuayo en Chordeleg podría alcanzar en los próximos cinco años respecto a los asociados, los depósitos y colocaciones de cartera. Cifras referenciales para la Cooperativa, orientadas a consolidar la estructura financiera y social.

### Cuántos somos y seremos?

Para el primer año 2014, la Cooperativa JA Chordeleg, ha estimado contar con alrededor de 4.245 socios, que representa el 73% de cobertura social de la PEA del cantón. Para los tres próximos años, los asociados sumarán 6.215, que comprenderá una cobertura social del 98% de la PEA, lo que significa alcanzar un pleno posicionamiento social.

Gráfico 11

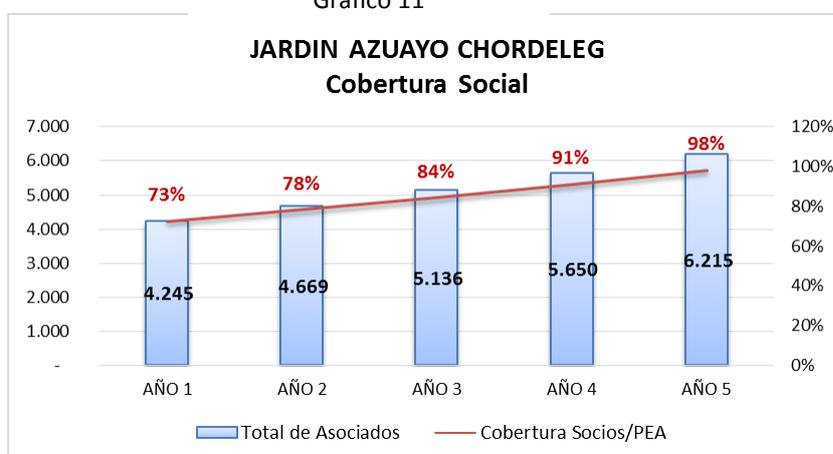
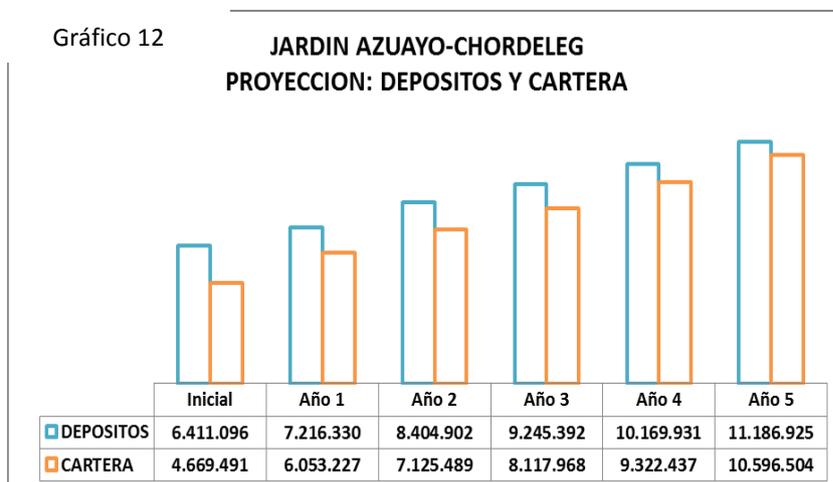


Gráfico 12



Fuente: Anexo, proyecciones financieras

Se estima que para dic-13, los depósitos de la cooperativa se registrarán en alrededor de USD\$ 6,4 millones, y se espera que en los próximos cinco años, los depósitos se proyectan a USD\$ 11.1 millones. Para el quinto año de proyección, las

colocaciones se espera alcancen los 10,5 millones, que en un 100% son financiados por los ahorros de los asociados.

Con el dinamismo de los socios, los depósitos y las colocaciones, la estructura financiera de la agencia Chordeleg, tiene un crecimiento notorio de sus cuentas del balance. Los activos se estiman se proyecten el USD\$12,3 millones para el quinto año, el doble en relación a los registrado en el 2013. El desempeño financieros, se espera se mantenga positivamente en los próximos años, esto es, eficiencia administrativa menos del 4%, rendimientos positivos, y un equilibrio entre depósitos y colocaciones.

Cuadro 8

### Jardín Azuayo Chordeleg Balance General. PROYECCION

CUENTAS	2013	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>1 ACTIVOS</b>	<b>6.860.356</b>	<b>7.551.650</b>	<b>8.927.601</b>	<b>9.971.740</b>	<b>11.136.682</b>	<b>12.369.401</b>	<b>100%</b>
14 Cartera Neta de Créditos	4.669.491	5.771.813	6.752.755	7.693.317	8.834.780	10.042.200	81%
18 Activo Fijo	13.567	29.759	26.068	22.376	18.685	14.994	0%
<b>2 PASIVOS</b>	<b>6.487.124</b>	<b>7.233.942</b>	<b>8.451.479</b>	<b>9.312.824</b>	<b>10.269.332</b>	<b>11.270.000</b>	<b>91%</b>
21 Obligaciones con el Público	6.411.095	7.216.330	8.404.902	9.245.392	10.169.931	11.186.925	90%
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>373.660</b>	<b>317.707</b>	<b>476.122</b>	<b>658.916</b>	<b>867.349</b>	<b>1.099.401</b>	<b>9%</b>
31 Capital Social	129.851	137.834	147.082	157.534	169.425	182.846	1%
33 Reservas	180.634	89.854	179.873	329.040	501.381	697.925	6%
36 Resultados	63.175	90.019	149.167	172.341	196.543	218.630	2%

Fuente: ANEXO FINANCIERO

Cuadro 9

### Jardín Azuayo Chordeleg

INDICADORES P-E-R-L-A-S	PROYECCION						Metas (Excelencia)
	31/07/2013	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>							
Préstamos Netos / Activo Total	68,50%	76,4%	75,6%	77,2%	79,3%	81,2%	70-80%
Depósitos de Ahorro / Activo Total	92,30%	95,8%	94,7%	93,4%	92,2%	91,1%	70 - 80%
Capital Institucional Neto / Activo	4,50%	2,4%	3,7%	5,0%	6,3%	7,4%	>=10%
<b>RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</b>							
Gastos Operativos / Promedio Activos	2,79%	3,5%	3,7%	3,8%	4,0%	4,3%	<=5%
Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	2,10%	1,93%	2,79%	2,81%	2,87%	2,87%	^E9=10%
Excedente Neto / Promedio patrimonio. (ROC)	35,88%	40,3%	58,0%	46,9%	39,7%	34,3%	>Inflación
Morosidad Total / Cartera Bruta	1,27%	4,80%	4,3%	3,3%	3,2%	2,8%	<=5%
<b>SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)</b>							
Cartera Neta de Préstamos	27%	23,6%	17,0%	13,9%	14,8%	13,7%	Positivo tendencial
Depósitos de Ahorro	32%	12,6%	16,5%	10,0%	10,0%	10,0%	Positivo tendencial
Total Activos	30%	10,1%	18,2%	11,7%	11,7%	11,1%	> Inflación + 10%

## CAPITULO IV

### ALGUNAS CONCLUSIONES

Para la Cooperativa Jardín Azuayo en Chordeleg, los aspectos que justifican y marcan la importancia de definir y contar con una estrategia de posicionamiento, son:

- En el cantón Chordeleg, presenta un potencial nicho de mercado financiero, en especial en las zonas rurales, el sector de la producción agropecuaria, las actividades vinculadas a la cadena de la artesanía-orfebrería; ello, sin duda exige a la cooperativa recrear modalidades y servicios financieros para lograr un posicionamiento y profundización en las comunidades rurales. Sin duda, que impulsar el “Programa de Crédito con Asistencia Técnica”, resulta de suma importancia para lograr el posicionamiento y la inclusión financiera.
- La experiencia de la cooperativa JA, acompañado de educación cooperativa y financiera constituye una adecuada estrategia para lograr llegar a las comunidades rurales y los pequeños productores y alcanzar una mayor cobertura social. Aquí resulta también estratégico el fortalecer los programas de educación financiera como el que viene impulsando Jardín Azuayo “Pensando en el Mañana”
- En el cantón Chordeleg, se ha identificado que nueve de cada diez personas tiene referencias por el sector cooperativo, en especial se han informado a través de los programas radiales, así también se han contactado en las oficinas de la cooperativa en el cantón.
- También se destaca que nueve de cada diez personas del cantón, expresan su interés y tiene una visión positiva de trabajar con la cooperativa, a fin de tener otras opciones de acceso a servicios financieros, en especial el ahorro y los préstamos.

Bajo este contexto, las estrategias de posicionamiento de la cooperativa JA pasa por:

- Fortalecer la adecuación de la oficina, contar con local propio, con ambiente funcional para la prestación de los servicios y el desarrollo organizativo, que guarde las comodidades y seguridades adecuadas tanto para los socios, empleados y directivos.
- Se considera necesario fortalecer la identidad y pertenencia de los asociados hacia la cooperativa, aquí es importante vincular a socios y dirigentes al proceso de Educación Cooperativa.
- La conformación y fortalecimiento de directivas locales parroquiales y comunitarias, resulta estratégico para la expansión y cobertura de los servicios financieros a las comunidades rurales, para ello es necesario impulsar una adecuada promoción de los servicios, con la integración de funcionarios, asesores financieros que cumpla el rol de promotor social y comunicador de los servicios.
- Se considera estratégico tratar de consolidar alianzas y convenios con entidades y organizaciones en las mira de lograr un pronto posicionamiento de los servicios financieros. Se ha identificado que el 22% de la población económicamente activa pertenece a alguna organización, entre ellas al seguro social campesino, asociaciones gremiales de agropecuarios, asociaciones de mineros, artesanales, entre otros. Se destaca que a nivel agropecuario, solamente el 5% de los productores se encuentran ligados a organizaciones.
- Resulta también estratégico aplicar las acciones e iniciativas sugeridas por los asociados y directivos, y que se sistematizan a continuación, y que se constituye en un cuadro de mando integral, por cuanto ha sido realizado participativamente.

**JARDIN AZUAYO CHORDELEG**  
**MATRIZ DE MANDO INTEGRAL DE POSICIONAMIENTO**

**PERSPECTIVAS SOCIALES**

PROPOSITO	INICIATIVAS
Mantener un estándar de atención al socio, basado en la calidad y calidez, de acuerdo a la realidad de cada oficina	Mantener como protocolo, tratar a los socios por su nombre
	Proyectarnos a la construcción de nuestra propia oficina, para ello iniciaremos con la compra de terreno.
Mejorar la percepción de calidad de los servicios por parte de los socios.	Gestionar con coordinación el mejoramiento de la calidad de los servicios
	Fomentar el trabajo del Educador Cooperativo
	Gestionar la implementación de servicios como son: tarjetas de crédito, chequeras, líneas de crédito etc....
Incrementar el número de socios activos y lograr mayor fidelización	Fomentar el sistema KS de crédito, ya que cuya herramienta nos permite agilizar el servicio.
	Participar con un evento social, en sus fiestas parroquiales
	Realizar foros en temas de Economía Popular y Solidaria
Ampliar y fortalecer la red de relaciones institucionales existentes.	Mantener un canal de comunicación claro, transparente y oportuno
	Implementar una ventanilla en Delegsol
Gestionar la profundización de los servicios y ampliar la cobertura territorial de la COACJA	Implementar un P.O.S en la Unión
Mejorar la comunicación de los servicios financieros y no financieros ofrecidos. De acorde a las realidades de cada zona.	Material promocional con servicios específicos, los cuales serán utilizados según la necesidad
	Contar con videos educativos que incentiven al ahorro o buena administración de un crédito. Los ejemplos que sean con socios de cada oficina.
	Fomentar la utilización de la página virtual, al momento de aperturar cuentas
Fortalecer los grupos organizados mediante el educador cooperativo	Realizar reuniones de acercamiento con las comunidades para identificar sus necesidades de capacitación
	Fomentar en las organizaciones una actitud cooperativista

**PERSPECTIVAS FINANCIERAS**

Controlar adecuadamente los presupuestos asignados a la oficinas	Dar seguimiento y evaluar el resultados de las actividades establecidas en el POA de acuerdo a los presupuestos
	Desarrollar un plan de costos para el desarrollo operativo de la oficina
	Socializar los informes de gastos con el equipo de trabajo
Gestionar un margen financiero que permita financiar los gastos de operación y crecimiento sin aumentar las tasas activas ni disminuir las tasas del ahorro a la vista.	Que el servicio del cajero automático inicie su funcionamiento desde el mes de enero
	Promocionar los servicios en organizaciones, instituciones privadas y publicas
	Visitar a socios potenciales para ofrecer créditos
	Visitar a las personas que cobran giros y que aun no sean socios
	Gestionar que los servicios mejoren su calidad y sean acorde a las necesidades
	Contribuir con fuentes de trabajo
	Capacitación de oficiales de crédito y servicios

Controlar la cartera de riesgo de acuerdo a los niveles del plan de contingencia	Talleres de morosidad para socios nuevos y con cierto nivel de mora
	Desarrollar y ejecutar el plan de contingencia con la comisión de crédito
	Gestionar que los servicios mejoren su calidad y sean acorde a las necesidades
<b>PERSPECTIVAS ADMINISTRATIVAS</b>	
Participar en la innovación de los procesos, productos, etc de la institución	Predisposición para capacitarnos y brindar sugerencias de acorde a nuestras realidades que vivimos día a día
Apoyar en el diseño e implementación de un modelo de cogestión desconcentrada.	Impulsar dentro de la oficina un trabajo conjunto en donde nos apoyemos mutuamente para evitar llamadas innecesarias a otros departamentos
	Reforzar el conocimiento de nuestras funciones, respetar reglamentos internos, etc., mediante los círculos de aprendizaje
Ejecutar medidas de protección y prevención que fortalezcan la seguridad integral de la oficina	Incentivar a los socios para la utilización de servicios virtuales y transferencias.
	Mantener bajo nivel de dinero en cajas y cambiar rutas al retirar el dinero del Bco.
Aplicar políticas, procesos y procedimientos para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los recursos de información.	Cumplir con los principios y valores cooperativos
Apoyar en la implementación de una cultura de mejoramiento continuo de servicios financieros y sociales	Brindar un servicio de calidad y calidez a nuestros socios y no socios
<b>PERSPECTIVAS ORGANIZATIVAS</b>	
Promover un clima laboral adecuado de alta calidad	Fortalecer la integración de nuevos compañeros a través de reuniones sociales JA (bienvenida, cumpleaños, etc)
	Proponer otros espacios físicos para reuniones de empleados
	Determinar incentivos acorde al cumplimiento de actividades mensuales de los empleados
Contar con directivos y colaboradores competentes y capacitados	Brindar apoyo a las actividades (talleres, reuniones, etc.) planteadas por el educador cooperativo
	Solicitar talleres de capacitación en servicios cooperativos para empleados
	Mantener los círculos de aprendizaje, tanto en operatividad, normas, reglamentos y atención al socio, para fortalecer el trabajo en equipo
	Solicitar capacitaciones continuas a través de Educoope empleados
Impulsar análisis territoriales de actores sociales y económicos mediante instrumentos de investigación y metodologías participativas	Aprovechar los espacios en reuniones de las localidades (parroquias y comunidades) para incentivar el desarrollo microempresarial
	Impulsar el uso de herramientas tecnológicas (redes sociales) a través de talleres de capacitación sobre los mismos

Mejorar la comunicación interna Y externa entre colaboradores, directivos y socios	Rescatar valores y principios entre colaboradores, directivos y socios mediante campañas de concientización
	Efectuar las reuniones de directivos y empleados con la utilización de varias herramientas (ej. Dinámicas, diapositivas, pensamientos, etc)
Promover los espacios y niveles de participación existentes de socios, directivos y empleados.	Fomentar actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales para comunicar los servicios y novedades de JA
Potenciar la educación cooperativa para generar competencias internas y externas desarrollando conciencia cooperativa.	Respaldar el trabajo que realice interna y externamente el educador cooperativo
Posicionar en la práctica cotidiana los valores, la misión, la visión, principios y filosofía en colaboradores, directivos, socios	Utilizar mínimo 1 espacio físico en cada área de la oficina Chordeleg, para exponer los principios, valores, etc.
	Empezar cada reunión (directivos, socios, empleados) con la lectura de al menos una de las ideas fuerza.
	Gestionar la implementación de fondos de escritorio con el contenido de las ideas fuerza

Fuente: Plan Estratégico Chordeleg

## Bibliografía

- CHIRIBOGA**, Andrés (2011), Informe sobre la Implementación de Unidades de Intercambio Solidario, MECPE, Ecuador.
- CONAFIPS** (2012) Ecuador: Economía y finanzas populares y solidarias para el Buen Vivir. FIODM, Secretaría General Migrantes, ART/PNUD. Quito.
- COOPERATIVA JARDIN AZUAYO**, Plan Estratégico. 2009-2014
- CORAGGIO**, J. L. (1999), Política social y economía del trabajo. Ed. Niño y Dávila, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 1999
- CORAGGIO**, J.L. (2011). “*Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*”. Alberto Acosta y Esperanza Martínez (Editores). FLACSO/Abya Yala. Quito.
- CREA, (2012)** Plan Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda.
- JARA**, Carlos Julio, (1999) “ Mercados Financieros Rurales”, PROLOCAL, Quito, marzo,
- MBS.** (2000) “Estrategias para una Política de Empleo con Énfasis en la Pequeña y Microempresa”. Frente Social, Quito, agosto.
- ORELLANA**, Enrique, (2009), Las Finanzas Sociales y Solidarias en el Ecuador: Verdades y Desafíos. Intercooperación, Marzo.
- ORELLANA**, Enrique, (2014), Las Planificación de las Finanzas Solidarias. F. Rabobanck, Cuenca, Marzo
- ORTEGA**, Carlos (2008), “*Finanzas Populares y Migración*”, tejiendo la red para el desarrollo local, Ediciones imprefepp, Quito, septiembre, 2008.
- RODAS**, Hernán, (2007) Cuadernos de Educoppe, CECCA, 2009
- SINGER**, Paul (2006).: “Posibilidad de una Economía Solidaria en Brasil”, en CUT, Op. Cit., p. 54.
- TONELLO**, José (2010), “Finanzas con rostro humano”, Ediciones Imprefepp, Quito, noviembre.
- SCHULDT**, Jürgen, (1997) “Dineros Alternativos”, Universidad del Pacífico, CIUP, Perú.

**SUPERINTENDENCIA DE BANCOS**, Boletines estadísticos dic-2008-2013

**YUNUS**, Muhammad,(1998) “Hacia un Mundo sin Pobreza” Ed. Andres Bello.  
Barcelona.

# ANEXOS

## ANEXOS FINANCIEROS

<b>PROYECCION DEL CAPITAL SOCIAL EN CHORDELEG</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<i>Socios Sucursal</i>		4.245	4.669	5.136	5.650	6.215
<b>No. Socios acumulados</b>	3.859	4.245	4.669	5.136	5.650	6.215
<b>Socios nuevos</b>		386	424	467	514	565
<b>PEA</b>	5.731	5.846	5.963	6.082	6.203	6.327
<b>Cobertura (socios/PEA)</b>	67%	73%	78%	84%	91%	98%
<b>aportacion</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Valor capital social</b>	<b>129.851</b>	<b>137.834</b>	<b>147.082</b>	<b>157.534</b>	<b>169.425</b>	<b>182.846</b>

<b>PROYECCION DE LOS DEPOSITOS EN CHORDELEG</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total Depósitos</b>	<b>6.411.096</b>	<b>7.216.330</b>	<b>8.404.902</b>	<b>9.245.392</b>	<b>10.169.931</b>	<b>11.186.925</b>
Depósitos a la vista	43,0%	3.103.022	3.614.108	3.975.519	4.373.071	4.810.378
Certificados de depósitos	55,0%	3.968.982	4.622.696	5.084.966	5.593.462	6.152.809
Depósitos programados	2,0%	144.327	168.098	184.908	203.399	223.738
Promedio de depósitos	1.661	1.700	1.800	1.800	1.800	1.800
tasa promedio para	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
tasa ahorros Alcancia	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%
tasa promedio para plazo	8,68%	8,68%	8,68%	8,68%	8,68%	8,68%
<b>Egresos por Intereses</b>		<b>480.896</b>	<b>560.103</b>	<b>616.113</b>	<b>677.724</b>	<b>745.497</b>

### JARDIN AZUAYO-CHORDEELG

<b>PROYECCION DE LAS COLOCACIONES</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Colocaciones</b>						
Socios con crédito	1100	1.316	1.307	1.490	1.695	1.927
% Socios con Crédito	29%	31%	28%	29%	30%	31%
Crédito Promedio	4.245	4.600	5.450	5.450	5.500	5.500
<b>Total Cartera</b>	<b>4.669.491</b>	<b>6.053.227</b>	<b>7.125.489</b>	<b>8.117.968</b>	<b>9.322.437</b>	<b>10.596.504</b>
Créditos comerciales	0%					
Microcrédito	55%	320.821	548.663	625.084	717.828	815.931
Crédito de consumo	45%	5.629.501	6.412.940	7.306.171	8.390.193	9.536.853
tasa efectiva poderada	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
<b>Ingresos por Intereses de crédito</b>		<b>847.452</b>	<b>997.568</b>	<b>1.136.516</b>	<b>1.305.141</b>	<b>1.483.510</b>

## JARDIN AZUAYO-CHORDELEG

### PROYECCIONES DEL BALANCE GENERAL

CUENTAS	2013	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>1 ACTIVOS</b>	<b>6.860.356</b>	<b>7.551.650</b>	<b>8.927.601</b>	<b>9.971.740</b>	<b>11.136.682</b>	<b>12.369.401</b>
<b>11 Fondos Disponibles</b>	62.385	72.163	84.049	92.454	101.699	111.869
1101 Caja	62.385	72.163	84.049	92.454	101.699	111.869
1103 Bancos						
<b>14 Cartera Neta de Créditos</b>	<b>4.669.491</b>	<b>5.771.813</b>	<b>6.752.755</b>	<b>7.693.317</b>	<b>8.834.780</b>	<b>10.042.200</b>
1404 Cartera de microempresa		320.821	548.663	625.084	717.828	815.931
1411 Cartera de consumo	4.774.364	5.629.501	6.412.940	7.306.171	8.390.193	9.536.853
1499 (Provisiones para créditos incobr -	104.873	178.510	208.848	237.938	273.241	310.584
<b>16 Cuentas por Cobrar</b>	<b>309.675</b>	<b>325.159</b>	<b>341.417</b>	<b>358.488</b>	<b>376.412</b>	<b>395.232</b>
<b>18 Activo Fijo</b>	<b>13.567</b>	<b>29.759</b>	<b>26.068</b>	<b>22.376</b>	<b>18.685</b>	<b>14.994</b>
1,8 PROPIEDADES Y EQUIPO	<b>13.567</b>	29.759	26.068	22.376	18.685	14.994
1,9 OTROS ACTIVOS	1.805.238,00	1.352.756	1.723.313	1.805.105	1.805.105	1.805.105
Transferencias internas	1.805.105	1.352.756	1.723.313	1.805.105	1.805.105	1.805.105
<b>2 PASIVOS</b>	<b>6.487.124</b>	<b>7.233.942</b>	<b>8.451.479</b>	<b>9.312.824</b>	<b>10.269.332</b>	<b>11.270.000</b>
<b>21 Obligaciones con el Público</b>	6.411.095	7.216.330	8.404.902	9.245.392	10.169.931	11.186.925
2101 Depósitos a la Vista	2.793.858	3.103.022	3.614.108	3.975.519	4.373.071	4.810.378
2103 Depósitos a Plazos	3.517.848	3.968.982	4.622.696	5.084.966	5.593.462	6.152.809
2105 Depósitos programados	99.389	144.327	168.098	184.908	203.399	223.738
<b>25 Cuentas por Pagar</b>	<b>74.620</b>	<b>16.133</b>	<b>45.024</b>	<b>65.801</b>	<b>97.688</b>	<b>81.277</b>
<b>27 Valores en circulación</b>						
<b>29 Otros Pasivos</b>	1.409	1.479	1.553	1.631	1.713	1.798
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>373.660</b>	<b>317.707</b>	<b>476.122</b>	<b>658.916</b>	<b>867.349</b>	<b>1.099.401</b>
<b>31 Capital Social</b>	129.851	137.834	147.082	157.534	169.425	182.846
310315 Certificados de Socios	129.851	137.834	147.082	157.534	169.425	182.846
<b>33 Reservas</b>	180.634	89.854	179.873	329.040	501.381	697.925
3301 Legales	180.634	11.535	11.535	11.535	11.535	11.535
3302 Generales		15.144	15.144	15.144	15.144	15.144
330310 Para futuras capitalizaciones	-	63.175	153.194	302.361	474.702	671.246
<b>340205 Donaciones en efectivo</b>						
<b>35 Superavit por Valuaciones</b>						
<b>36 Resultados</b>	63.175	90.019	149.167	172.341	196.543	218.630
3601 Utilidades Acumulados						
3602 Pérdidas acumuladas						
3603 Utilidad del Ejercicio	63.175	90.019	149.167	172.341	196.543	218.630
3604 Pérdida del Ejercicio						
<b>Verificación de cuadro de Balance</b>						
Total de Activos	6.860.356	7.551.650	8.927.601	9.971.740	11.136.682	12.369.401
Total de Pasivos+Patrimonio	6.860.784	7.551.649	8.927.601	9.971.740	11.136.681	12.369.401
Diferencia	428	- 0	- 0	- 0	- 0	0

Fuente: PERLAS. JARDIN AZUAYO

## Jardín Azuayo Chordeleg

### Estados de Resultados. Proyección

		2013	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5	<b>Ingresos</b>	<b>776.549</b>	<b>948.077</b>	<b>1.125.183</b>	<b>1.270.828</b>	<b>1.440.635</b>	<b>1.620.252</b>
51	<b>Intereses Ganados</b>	<b>771.500</b>	<b>942.145</b>	<b>1.118.200</b>	<b>1.262.873</b>	<b>1.431.499</b>	<b>1.609.868</b>
5102	Operaciones intercooperativa	157.890	94.693	120.632	126.357	126.357	126.357
5104	Intereses de créditos	608.561	847.452	997.568	1.136.516	1.305.141	1.483.510
54	<b>Ingresos por Servicios</b>	<b>5.049</b>	<b>5.932</b>	<b>6.983</b>	<b>7.956</b>	<b>9.136</b>	<b>10.385</b>
41	<b>Intereses Pagados-Causados</b>	<b>415.042</b>	<b>480.896</b>	<b>560.103</b>	<b>616.113</b>	<b>677.724</b>	<b>745.497</b>
4101	Obligaciones con el Público	397.897	480.896	560.103	616.113	677.724	745.497
4103	Por Créditos Otras Inst. Financie	17.145					
43	<b>Pérdidas Financieras</b>						
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>356.458</b>	<b>467.181</b>	<b>565.081</b>	<b>654.716</b>	<b>762.910</b>	<b>874.756</b>
44	<b>Provisiones</b>	<b>42.275</b>	<b>73.637</b>	<b>30.338</b>	<b>29.090</b>	<b>35.303</b>	<b>37.343</b>
4402	Por cartera de crédito		73.637	30.338	29.090	35.303	37.343
45	<b>Gastos de Operación:</b>	<b>242.743</b>	<b>254.401</b>	<b>304.537</b>	<b>359.697</b>	<b>424.365</b>	<b>500.104</b>
4501	Gastos de Personal	80.692	107.630	139.956	178.748	225.297	281.157
4503	Servicios varios	79.396	87.336	96.069	105.676	116.244	127.868
4504	Impuestos, contribuciones y multa	82.655	55.743	64.820	71.582	79.133	87.388
#####	Impuestos municipales	2.531	2.784	3.063	3.369	3.706	4.076
#####	Aportes SEPS		6.053	7.125	8.118	9.322	10.597
#####	Aportes COSEDE		46.906	54.632	60.095	66.105	72.715
4505	Depreciaciones		3.691	3.691	3.691	3.691	3.691
4506	Amortizaciones		-	-	-	-	-
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>71.440</b>	<b>139.143</b>	<b>230.206</b>	<b>265.929</b>	<b>303.242</b>	<b>337.309</b>
47	<b>Otros Gastos y pérdidas</b>	- 593	- 652	- 718	- 789	- 868	- 955
48	<b>Impuesto a la Renta y Participación</b>	- 24.796	- 48.472	- 80.321	- 92.799	- 105.831	- 117.724
	<b>GANANCIA (PERDIDA) EJERCICIO</b>	<b>63.175</b>	<b>90.019</b>	<b>149.167</b>	<b>172.341</b>	<b>196.543</b>	<b>218.630</b>

FUENTE: PERLAS JA

## ANEXO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERACTIVA

### M1: Cooperativismo y Economía Solidaria

El objetivo es facilitar algunos elementos a los directivos para que conozcan, analicen, apliquen, y fortalezcan su visión sobre **“El Cooperativismo en el Desarrollo Local”**, a partir de allí, elaboren sus propios marcos comprensivos<sup>3</sup>, en la que expresen sus experiencias y saberes del contexto.

#### **Contenido a trabajarse:**

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

- Economía y Finanzas Sociales. Nociones
- La importancia y el rol del cooperativismo en el Buen Vivir.
- Historia y principios del cooperativismo. El Cooperativismo en el Ecuador.
- La COAC JA en la región sur del Ecuador

### M2: Regulación y Supervisión

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

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

#### **Contenido a trabajarse**

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

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

---

<sup>3</sup> Marco comprensivo entendido como la concreción de la racionalidad científica sobre la problemática investigada, en base al uso crítico de la teoría.

### **M3: Desarrollo de la Gobernabilidad**

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

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

#### **Contenido a trabajarse**

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

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

### **M4: Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo**

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

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

### **Contenido a trabajarse**

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

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

### **M5: Análisis Financiero para no Financieros**

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

### **Contenido a trabajarse:**

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

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

### **M6: Desarrollo de Planes de trabajo para directivos**

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

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

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

### **M7: Gestión del Desempeño Social.**

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

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

#### Contenido

##### U1. Las Finanzas Sociales y Solidarias

---

U2. Sistemas de Indicadores Sociales.

U3. Desarrollo de la Cultura de la Evaluación Social

U4. Construcción del Balance Social

#### **Organización de la Capacitación.**

El programa de capacitación interactiva, se sustentará en:

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