

Coady International Institute/Ford Foundation

Estudio comparativo de instituciones de propiedad de sus miembros (MOIs) que ofrecen servicios financieros en áreas rurales remotas

**La Cooperativa de Ahorros y Préstamos “Jardín Azuayo”, Ecuador: Un Modelo de Gobernabilidad para Cobertura Rural**

Preparado por la Red Financiera Rural (Rural Financial Network)

**COADY**  
INTERNATIONAL INSTITUTE  
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

con financiamiento de **FORD FOUNDATION**

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Diciembre 2007

# LA COOPERATIVA DE AHORROS Y PRÉSTAMOS “JARDÍN AZUAYO” EN EL ECUADOR: UN MODELO DE GOBERNABILIDAD PARA COBERTURA RURAL

## Resumen Ejecutivo

Una manera de que las cooperativas más grandes lleguen a las áreas rurales remotas es la de proveer servicios en zonas urbanas, para fomentar un equilibrio en la liquidez y subsidiar puntos de servicio que son más pequeños y costosos. Pero el caso de la Cooperativa Jardín Azuayo (JA), presentado aquí, va en contra de esta lógica. Con veinte de sus veintitrés oficinas en áreas rurales y más de 50.000 miembros en áreas rurales, esta cooperativa mayormente rural, es considerada como un modelo sólido de participación de sus miembros, y tiene una gobernabilidad representativa descentralizada, que es una de las principales razones por la cual sus oficinas funcionan bien en áreas rurales.

JA ha logrado alcanzar estas eficiencias a través las escalas. Es financieramente sostenible con riesgo bajo en el portafolio, y una eficiencia operativa alta, lo cual le facilita la expansión. La estrategia de JA es única por el énfasis que pone en la comunidad financiera y social. La entidad destina recursos significativos a la educación de los miembros, para apoyar la participación y asegurar que las actividades de la cooperativa apoyan el desarrollo local.

Este caso demuestra una reversión en la tendencia de desviar los fondos rurales (o sea, llevar los ahorros de las áreas rurales para financiar los préstamos urbanos), que es común en el Ecuador y en otras partes. El manejo financiero de Jardín Azuayo le permite transferir el superávit de recursos de oficinas que tienen un balance positivo por depósitos, hacia las oficinas que tienen un déficit, pero que necesitan recursos para hacer préstamos. Esto ha mejorado la imagen y la confianza en JA entre los miembros en áreas remotas. Los miembros reportan un alto sentido de propiedad debido a la comunidad. Igualmente importante para ellos es la gama de productos competitivos disponibles, incluyendo diversos servicios de préstamos y ahorros, y también transferencias de fondos y, más recientemente, la banca electrónica.

La estructura de gobernabilidad está descentralizada para hacer uso de los consejos locales, los cuales alimentan al sistema institucional de gobernabilidad, permitiendo la participación a los miembros rurales, que de otra manera no tendrían acceso a participar efectivamente. En efecto, esta estructura ha incrementado la participación dramáticamente. La confianza y el sentido de propiedad por parte de los miembros son altos, como lo demuestran los testimonios dados por los miembros y un fuerte crecimiento en los ahorros por parte de los miembros. A pesar de que este modelo con un portafolio con riesgo bajo y eficiencia alta en las operaciones es sostenible financieramente, las mujeres constituyen menos de la mitad de los prestatarios. La base de miembros sí representa a los pobres, pero no a los absolutamente pobres. ¿Podría este modelo de alcance rural tener un alcance de cobertura más profundo sin perder su viabilidad?

El caso también presenta lecciones interesantes para políticas y regulaciones. Jardín Azuayo es una cooperativa auto-financiada, que ha pasado con éxito de un sistema de auto-regulación a uno de supervisión prudencial por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Lo ha logrado por medio de buenos sistemas de información y reportes, de estandarización y de construcción de capacidad interna.

## Contexto y Selección del Caso

### ***Contexto Nacional: Préstamos concentrados en las ciudades grandes***

En Ecuador, el 63% de la población vive en áreas urbanas. Y la situación es más crítica ya que el 60% de la población rural es pobre (el ingreso mensual de la gente en extrema pobreza es US\$39.08 por persona), lo que fomenta la migración a las ciudades principales del país o hacia el exterior. Las migraciones se incrementaron después de la crisis financiera de 1998-99, cuando el país pasó por una difícil etapa política, social y financiera. Varios bancos cerraron, los depósitos fueron congelados y la protesta pública forzó al presidente a renunciar. Después de una severa devaluación del *Sucre* Ecuatoriano, el Dólar de USA fue adoptado como la moneda nacional. Mucha gente quedó sin trabajo. Como resultado de esto, más de 500.000 ecuatorianos emigraron a otros países. Desde el punto de vista económico, esto redujo la tasa de desempleo, redujo la presión del descontento popular, y estimuló un flujo significativo de recursos económicos en la forma de transferencias de fondos.

La mayoría de estos emigrantes se mudaron a los Estados Unidos, España e Italia. De estos tres países son enviadas el 98% de todas las remesas que llegan al país a través de canales formales. Las remesas enviadas a Ecuador en el 2006 sumaron cerca de US\$3 billones, un incremento del 19% por encima del 2005 y una continuación de la tendencia al incremento, registrada desde el 2001 (Banco Central del Ecuador, 2006). Esta tendencia es un resultado de nuevos patrones migratorios (ya la migración no es solamente desde la parte sur del país) y de la devaluación del Dólar de USA frente al Euro.

El incremento en los ingresos por exportaciones de petróleo en los años recientes, junto con las remesas de los emigrantes y otros ingresos, han creado tanta liquidez en el sistema que el dinero depositado por bancos privados en el exterior es prácticamente igual al valor de las remesas. A pesar de esta bonanza financiera, sin embargo, el sistema productivo del país está en condiciones pobres.

### ***Un Sector Cooperativo Creciente de Ahorro y Préstamo sin Sistemas Regulatorios Claros***

En Ecuador, las entidades reguladas están bajo el control y la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Esta categoría actualmente incluye 17 bancos, 37 cooperativas de ahorro y préstamo (incluyendo a Jardín Azuayo), 5 asociaciones de ahorro mutuo y 12 sociedades financieras. Después de la crisis bancaria, el sistema financiero quedó con una imagen pobre. El sistema de cooperativas de ahorro y préstamo, que no tuvo problemas durante la crisis, estaba en una posición más fuerte. La gente comenzó a trabajar más activamente con las cooperativas, las cuales respondieron y se fortalecieron aún más.

De acuerdo a la SBS, y datos a Diciembre del 2006, la proporción del sector de las cooperativas en el Producto Interno Bruto (PIB) está creciendo. De las 37 cooperativas de ahorro y préstamo supervisadas, 20 tienen una clasificación de riesgo normal, 10 tienen un riesgo moderado, 7 tienen un riesgo potencial y ninguna está clasificada como insatisfactoria. El sistema bancario también representa un segmento creciente del PIB, pero su tasa de crecimiento es más moderada que la de las cooperativas. Diecisiete bancos tienen un riesgo normal, uno muestra riesgo moderado y dos tienen riesgo potencial. Estos datos indican que el sistema financiero nacional actualmente es fuerte.

Entre bancos y asociaciones mutuas, la proporción de préstamos a depósitos muestra que no todos los recursos son invertidos en préstamos. Al considerar las inversiones en el mercado de capitales

del país, vemos que son mínimas. Esto significa que los recursos reunidos en el país no se invierten internamente necesariamente.

**Cuadro 1: Sistema Financiero del Ecuador**

Tipo de entidad	Reunido (o acumulado)	% Reunido	Colocado	% Colocado	Proporción Colocado a Acumulado
Bancos	9,246,940	87%	6,830,721	81%	74%
Sociedades financieras	307,526	3%	673,742	8%	219%
Cooperativas	672,985	6%	761,855	9%	113%
Asociaciones Mutuas	377,480	4%	217,348	3%	58%
Sistema financiero	10,604,931	100%	8,483,666	100%	80%

Es difícil determinar con exactitud el tamaño del sector micro-financiero del Ecuador, porque los números precisos no están disponibles para instituciones no reguladas. A pesar de esto, la Red de Finanzas Rural ha sido la más cercana en dar un estimado. El sector micro-financiero dio un portafolio total de préstamos de US\$841 millones a diciembre del 2005. Estos números se basaron en su propia red de 39 instituciones rurales, 58 entidades reguladas bajo la SBS and varias redes que representan 81 cooperativas y 55 asociaciones.

Los datos entregados por el Banco Central del Ecuador (2007) registran una disminución general en el crecimiento de los préstamos anuales para instituciones sujetas al control de la SBS. Esta disminución ha sido más visible en préstamos a micro-empresas, vivienda y consumo, mientras que el portafolio comercial ha permanecido constante. El Cuadro 2 muestra la concentración de los préstamos por el tipo de institución financiera y línea de crédito. De acuerdo al portafolio a febrero 28, 2007, los bancos conforman el 96% de préstamos comerciales del sistema, y juegan un rol clave en el sector de consumo, con una participación en el mercado de 71% de los préstamos, de los cuales el 74% son para vivienda. Las cooperativas de ahorro y préstamo trabajan principalmente con sectores que carecen de acceso a o de confianza en el sector bancario. La demanda más grande entre estos clientes es por microcrédito y crédito de consumo, que son las áreas de préstamo más significativas para los ahorros regulados y las cooperativas de préstamos. La demanda más grande entre estos clientes es por micro-crédito y crédito de consumo, que son las áreas de préstamo más significativas para los ahorros regulados y cooperativas de préstamo. En Ecuador, una microempresa está usualmente definida como un negocio con hasta US\$20,000 en activos y hasta 10 empleados. Las cooperativas juegan un papel importante en el microcrédito dentro del sistema financiero, proporcionando un 41.5% de los fondos totales para estos productos.

**Cuadro 2: Balance de préstamos a febrero 28, 2007 (millones US\$)**

	Bancos	Asoc. Financ.	Asoc. Mutuas	Cooperativas	Total
<b>Comercial</b>	3.408.80	90.05	34.95	9.36	3.543.16
<b>Consumidor</b>	1.999.29	498.32	28.60	288.99	2.815.20
<b>Vivienda</b>	806.60	17.14	157.65	102.86	1.084.25
<b>Micro crédito</b>	463.28	23.42	0.20	345.01	831.91
<b>Total</b>	6.677.97	628.93	221.40	746.22	82.74.52
<b>Participación en el mercado</b>					
<b>Comercial</b>	96,2%	2,5%	1,0%	0,3%	100%
<b>Consumidor</b>	71,0%	17,7%	1,0%	10,3%	100%
<b>Vivienda</b>		1,6%	14,5%	9,5%	100%
<b>Micro crédito</b>	74,4%	2,8%	0,0%	41,5%	100%
<b>Total</b>	80,7%	7,6%	2,7%	9,0%	100%

Banco Central del Ecuador (2007)

Hay más de 400 cooperativas no reguladas, de acuerdo a los datos del 2004 de DINACOOB. Se han propuesto posibles sistemas alternativos de supervisión, pero aún no se ha llegado a ningún consenso entre los involucrados.

El sector rural financiero es bastante organizado y está coordinado bajo la Red de Finanzas Rurales. Esta red apoya 46 organizaciones financieras rurales, reguladas y no reguladas. Han desarrollado un sistema de monitoreo financiero que usa modelos internacionalmente reconocidos y proveen apoyo a miembros no regulados (por la SBS) en un sistema de auto-regulación. De acuerdo a los datos de la Red de Finanzas Rurales a Diciembre 2006, el alcance del sector rural financiero es el siguiente:

**Figure 3: Instituciones reguladas y no reguladas**

	Instituciones reguladas por la SBS	Instituciones no reguladas dentro la Red Financiera Rural
	(millones US\$)	(millones US\$)
Depósitos	10.604	126
Prestamos	8.483	178
Portafolio en mora	406	7
Tasa de préstamos en mora como % del total bruto del portafolio	4.79%	3.9%

Note: RFR tiene miembros reglamentados y no reglamentados. Solo se incluye información sobre los miembros no reglamentados (30 instituciones).

La regulación continua siendo complicada para las cooperativas de ahorro y préstamo, ya que no hay ninguna ley específica gobernándolas. Estas están bajo el Ministerio de Bienestar Social, específicamente bajo la Dirección Nacional de Cooperativas, DINACOOB. Sin embargo, de acuerdo a una resolución emitida julio 27, 2006 por la Junta Bancaria, las cooperativas de ahorro y préstamos con activos que exceden US\$10 millones quedan bajo la supervisión del SBS. Para nuevas entidades, esta clasificación está basada en el tamaño del patrimonio el cual debe ser igual o mayor de US\$788.682. Estas resoluciones, emitidas sin el respaldo de una ley específica, crean un doble sistema de control y supervisión entre DINACOOB y la SBS.

Mientras el control y la supervisión de DINACOOB son relativamente flexibles, los requerimientos de la SBS son estrictos, y en algunos casos inapropiados para este tipo de entidades. El traslado del control de una cooperativa al SBS implica costos relacionados con los requerimientos de personal, la formación de comités, auditorías, información que se debe recopilar y entregar, adquisición de equipos y software para alcanzar los requerimientos, y un periodo de ajuste que trae consigo distracciones de las operaciones regulares. Sin embargo, lo que más afecta a estas entidades es la falta de acuerdo entre la SBS, la DINACOOB y el sistema cooperativo mismo. Esto también ha dado como resultado retrasos en la creación de una legislación apropiada para las cooperativas de ahorros y préstamos.

### ***Contexto Local***

El caso de Jardín Azuayo y su alcance de cobertura rural es único en Ecuador y tiene relevancia para otros lugares en América Latina. Todas las otras cooperativas de ahorro y préstamo que han alcanzado un nivel apreciable de operaciones tienden actualmente a seguir la pauta de los bancos, redirigiendo los escasos recursos disponibles en áreas rurales (que consideran áreas de alto riesgo) hacia las ciudades. Las cooperativas pequeñas localizadas en áreas donde Jardín Azuayo tiene oficinas no pueden competir con ella, ya que el apoyo técnico y la supervisión de Jardín Azuayo le permiten satisfacer las necesidades de los miembros en áreas remotas a mayor escala.

La Cooperativa de Ahorros y Préstamos Jardín Azuayo se formó como resultado de la reconstrucción de áreas afectadas por el desastre Josefina en 1993, que causó una inundación generalizada, especialmente alrededor de la ciudad de Paute. JA fue reconocida oficialmente en Mayo 27, 1996, por el Acuerdo 0836 del Ministerio de Bienestar Social. Se estableció para contribuir con el desarrollo de la región sur de Ecuador, ofreciendo servicios a bajo costo para mejorar las condiciones de vida de los residentes. Desde enero del 2007, ha estado sujeta a supervisión y regulación de parte de la SBS. En el 2006, obtuvo una clasificación AAA.

El trabajo de Jardín Azuayo tiene un doble empuje: El lado económico y financiero le permite incrementar la recolección y préstamo de depósitos; el lado social y organizacional crea oportunidades que promueven la participación de los miembros, desarrollo los programas educativos de las cooperativas y promueve el desarrollo de una base de miembros, y no solo de clientes.

El hecho de que Jardín Azuayo haya establecido dicha posición en la región en tan corto tiempo, es una evidencia solida de su sistema de organización y operación. JA opera como una red que reúne los recursos financieros locales y los reinvierte en la comunidad local, una política que va en contra a la práctica dentro del sistema financiero convencional. El modelo de la red permite una redistribución de los ingresos entre las oficinas, sin necesidad de tener un punto central para reunir y distribuir.

**Cuadro 4: Áreas de influencia de la cooperativa Jardín Azuayo**



Adaptado del mapa del Ecuador # 3878 de las Naciones Unidas.

### ***Características Regionales***

El área de influencia de la Cooperativa Jardín Azuayo consiste principalmente de las provincias Azuay, Cañar y Morona Santiago. En Cañar y en Morona Santiago, la mayoría de la población es rural; en Azuay hay un relativo equilibrio entre las poblaciones urbanas y rurales. La región no es homogénea. La principal jurisdicción política de Ecuador es la provincia; cada provincia está dividida en cantones y cada cantón tiene una ciudad capital. Cada provincia tiene sus características propias y únicas y actividades de sustento. Morona Santiago se consideraría la más rural con la densidad de población más baja.

**Cuadro 5: Características de la región**

<b>Provincia</b>	<b>Densidad poblacional</b>	<b>Características geográficas</b>	<b>Actividades de sustento</b>
Azuay	67.32 h/km <sup>2</sup>	48% zona rural de Páramo	Agricultura (29%): flores, maíz, cereal, vegetales, frutas, ganado; Manufactura (21%); servicios (20%); comercio (11%); Construcción (9.2%); Transporte (3.4%)
Cañar	60.32 h/km <sup>2</sup>	63% zona rural de Páramo	Agricultura (48.9%): trigo, cebada, café, vegetales, papas, arroz, caña de azúcar, ganado; Manufactura (16%); Servicios (14%); Construcción (6.6%); Comercio (5.8%)
Morona Santiago	6.12 h/km <sup>2</sup>	66% zona rural del Trópico	Agricultura (59.2%): yuca, maíz, plátano, naranjilla, ganado; Servicios (20.5%); Comercio (4.9%); Construcción (4.8%); Manufactura (4.5%)

Atlas Universal del Ecuador, IGM – 2005; Censo 2001, preparado por Juan Carlos Urgilés (2006)

Los recursos del sistema financiero regional vienen de cuatro fuentes: remesas, salarios, comercio y agricultura. Más de 20.000 personas (o el 2% de la población de la región) han emigrado de la región en los últimos tres años. Al menos el 60 % de ellos financiaron sus viajes recurriendo a prestamistas privados, que manejan por lo menos US\$60 millones al año. De acuerdo al INEC, el 35% de la fuerza de trabajo de la región gana un salario (Azuay 38%, Cañar 30%, M. Santiago 30%). La misma fuente indica que el 8 % de la población trabaja en comercio, con un ingreso promedio mensual de US\$469. Aunque las características tecnológicas de la agricultura en la región resultan en un ingreso más bajo, más del 34% de la población trabaja en la agricultura.

### ***Estructura Financiera Regional***

La estructura financiera regional, que está regulada por la Ley de Instituciones Financieras de 1994 y la reforma de 1995, tiene las mismas características que la estructura financiera nacional. Es un sistema concentrado (cuatro bancos conforman el 60% de los activos), con propagación alta (promediando 48-55%), y está orientado hacia los clientes urbanos. Desde la crisis, el sistema financiero ha estado demasiado líquido. Desde la crisis, el sistema financiero ha sido demasiado líquidos (SBS, 2005). Algunos bancos tienen tasas de interés altas (tasa efectiva de 60-80%) que comparada a la tasa nominal pasiva del 4-5% provee un valor alto como éste.

En el sistema regional, estas características se combinan con la extracción del dinero (depósitos) para ser invertido (colocado) fuera de la región. Esto, combinado con la emigración, hace de las regiones exportadores netos de mano de obra y capital. Por ejemplo, de acuerdo a información de la SBS, en la parte sur del país los bancos reúnen alrededor de US\$295 millones en depósitos que fueron colocados fuera de la región de donde fueron reunidos. Se puede asumir que mucho de este sistema viene de remesas enviadas a casa por los emigrantes. Mientras tanto, algunas cooperativas de ahorros y préstamos, principalmente en las capitales provinciales, están siguiendo el ejemplo de los bancos, extrayendo dinero local y colocándolo fuera de la región, aunque en menor grado que el resto del sistema financiero.

A pesar de la sólida posición del sistema financiero, el acceso a servicios financieros formales está bastante limitado en las áreas rurales, especialmente en las áreas más remotas. Las instituciones que operan en esas áreas son principalmente instituciones pequeñas de ahorro y préstamo (uniones de crédito), bancos comunales (que operan únicamente con el apoyo de sus miembros o de una organización), cooperativas de ahorro y préstamo y ONGs (organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro). Esta limitación se debe principalmente a la limitada educación financiera de la gente, que hace difícil satisfacer las demandas administrativas y garantizar requisitos (la gente usualmente no tiene títulos de tierra), como también por la limitada presencia de los bancos en estos lugares. La mayoría de los servicios a los cuales se tuvo acceso fueron informales, provistos por prestamistas de dinero, familiares, proveedores, etc.

El sistema cooperativo opera en áreas rurales y se ha expandido a zonas urbanas. Las cooperativas de ahorro y préstamo se han vuelto más profesionales y han estado creciendo constantemente. El éxito de algunas cooperativas de ahorro y préstamo ha llevado a grupos de personas en áreas rurales a formar sus propios mecanismos de financiación. Muchas comienzan como pequeñas cooperativas de ahorro y préstamo (proveyendo servicios únicamente a sus miembros), sin reconocimiento legal. A medida que crecen, se vuelven más formales, obteniendo finalmente una licencia para operar como una cooperativa abierta capaz de proveer servicios a clientes que no son miembros.

### ***Oficinas Estudiadas y Características de la Población en Áreas Remotas***

La mayoría de las Cooperativas de Ahorro y Préstamos, que son consideradas grandes en el contexto local, sirven principalmente a sectores urbanos. La Cooperativa Jardín Azuayo ha seguido enfocándose en áreas rurales remotas del área que sirve, y ha creado un sistema de gobernabilidad que es único en el país, promoviendo la participación de residentes locales, a través de las áreas donde opera, incluyendo la más remota. Su política de manejo financiero le permite distribuir su liquidez entre las regiones donde opera, de acuerdo a sus necesidades. Esto es un ejemplo de cómo una cooperativa puede proveer servicios financieros en áreas rurales remotas sin perjudicar el control o la efectividad de sus operaciones.

Jardín Azuayo actualmente tiene 23 oficinas en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro y Morona Santiago. Cinco fueron seleccionadas para el estudio, basado en sus distancias geográficas, el número de miembros en indicadores de pobreza en los cantones donde operan. Las oficinas son: Paute, Nabón, Sigsig, Cañar y Limón, cada una llamada de acuerdo al nombre del cantón donde tienen su base.

De acuerdo al Censo al Censo INEC del 2001, los cantones seleccionados tenían una población de 138,831 personas en un área de 5,474 km<sup>2</sup>. Cuenca es la ciudad más grande en el área de operación de Jardín Azuayo. Aunque todos los cantones seleccionados tienen áreas rurales grandes, la densidad de población no es necesariamente baja, aunque es más baja que en las principales ciudades.



**Cuadro 6: Población, área y densidad de las áreas de influencia de oficinas rurales comparada con la ciudad principal (Cuenca)**

Cantones	Población local	Distancia a Cuenca (km)	Área (km <sup>2</sup> )	Densidad poblacional /km <sup>2</sup>	Características
Paute	24,877	42	266,40	93	Pobre, indígena; alejados de carreteras inter-provinciales
Nabón	16,074	90	626,30	25	Pobre, alejados de carreteras inter
Sigsig	27,141	70	661,80	41	Pobre, alejados de carreteras inter
Cañar	59,153	90	1,818,60	32	Indígena, pobre
Limón	11,586	100	2,101,40	5	Cuenca del Amazonas
Cuenca	450,000	0	3,316,64	135	Cercano a ciudad principal

INEC, 2001 Censo - SIISE

### **Metodología**

Los casos seleccionados tenían que ser modelos de instituciones de propiedad de los miembros, y que tuvieran un alcance de cobertura remota significativo en su contexto local. Ver el apéndice C para definiciones de la investigación y la metodología general del caso. Dos semanas de investigación de campo se llevaron a cabo en cinco de las oficinas rurales de Jardín Azuayo. La cobertura se midió en términos de los seis aspectos de Schreiner (1998): alcance, profundidad, costo, valor, duración, alcance. El análisis se hizo en dos niveles. Para determinar el potencial y alcance de la cobertura se reunieron datos de todas las oficinas rurales de la cooperativa. Las otras medidas de la cobertura fueron examinadas en las oficinas rurales modelo.

Cinco asambleas de los cantones (una por oficina), cinco discusiones de grupos de enfoque (uno por cada oficina), y ejercicios de clasificación se llevaron a cabo para obtener las perspectivas de los miembros sobre valor/demanda, servicios financieros alternativos y propiedad. Entrevistas con informantes clave se llevaron a cabo con el personal, los reguladores y elaboradores de políticas. Los investigadores también revisaron el plan estratégico de cada oficina, las minutas de las reuniones de las juntas de directores, el estudio de posicionamiento de cooperativas hecho por un consultor en Marzo, 2006, el estudio hecho por el gerente de la cooperativa, Juan Carlos Urgilés, y los indicadores nacionales.

### **Alcance Remoto de las Instituciones de Propiedad de sus Miembros**

La Cooperativa Jardín Azuayo ha crecido en forma constante en los últimos años, según datos reunidos por la Red de Finanzas Rural entre Diciembre 2003 y Diciembre 2006. Durante ese tiempo, la cooperativa ha crecido de 13.115 a 21.320 clientes activos de préstamos. De manera similar, el número de ahorradores activos ha crecido de 25.241 a 52.047. El saldo promedio de ahorros por cliente ha crecido 83% durante ese periodo, y la cooperativa ha incrementado el número de oficinas de 15 a 23.

**Cuadro 7: Crecimiento de la Cooperativa (2003-2006)**

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Prestatarios activos	13.115	17.775	18.906	21.320
Incremento en prestatarios activos	45,53%	35,53%	6,36%	12,77%
Promedio de saldos de los prestamos	1.209	1.376	1.933	2.666
Ahorradores activos	25.241	36.356	44.587	52.047
Incremento en ahorradores activos	36,94%	44,04%	22,64%	16,73%
Promedio de saldos de ahorros	410	486	571	752
# de puntos de servicios	15	19	22	22

Jardín Azuayo MIS (Mayo 18, 2007)

El Cuadro 8 muestra los datos del portafolio a Diciembre 2006, para la muestra de oficinas remotas estudiadas fueron comparables con el centro urbano más cercano y con el promedio del total de la cooperativa.

**Cuadro 8: Datos del portafolio y la cobertura para una muestra de oficinas rurales de la cooperativa Jardín Azuayo**

Oficina	Ahorro total \$US	Número Miembros y ahorradores	Pro-medio	Total bruto portafolio de prestamos \$US	Número de prestamos	Pro-medio	Prestamos vencidos % Portafolio pendiente
Paute	9,411,317	8,395	1121	6,941,319	2,369	2930	1.48%
Cañar	7,179,492	7,983	899	5,641,520	1,857	3038	1.36%
Sigsig	7,113,910	5,605	1269	5,452,165	1,982	2751	1.48%
Nabón	2,673,308	3,890	687	4,109,314	1,318	3118	.64%
Limón	2,542,584	3,022	841	2,875,603	833	3452	.24%
Total muestra	26,510,611	29,260	906	25,019,921	8,359	2993	
Cuenca*	7,041,537	9,022	780	3,381,577	1,511	2238	3.74%
TOTAL COOP	59,543,556	80,378	740	60,103,585	21,894	2745	2.12%

\*Centro urbano más cercano

Las oficinas remotas mostraron una cobertura más grande en términos de portafolios de ahorros y préstamos de acuerdo a su tamaño relativo, y les fue mejor, en muchos casos, que a los centros urbanos más cercanos. Estas mostraron un buen desempeño en el tamaño de los portafolios de ahorros y préstamos, y en el desempeño de los préstamos morosos como porcentaje del portafolio. La cooperativa atribuye su crecimiento y desempeño, en parte, al estilo de gobernabilidad de la cooperativa. Esto se explica detalladamente más adelante.

### ***Cobertura de las Oficinas Rurales de la Cooperativa Jardín Azuayo***

La Figura 9 muestra la situación en cada una de las oficinas de la cooperativa a Febrero, 2007. Las oficinas que se seleccionaron para el estudio están resaltadas en amarillo. La cooperativa distribuye sus recursos con el fin de beneficiar a las oficinas que reciben menos recursos, que es lo contrario de lo que hacen la mayoría de las cooperativas de ahorros y préstamos y los bancos.

Se considera que todas las oficinas, excepto las que están en Cuenca, La Troncal y Azogues están en áreas rurales, lo cual demuestra el compromiso de la Cooperativa en concentrarse en servir las zonas rurales. El alcance rural de Jardín Azuayo totaliza 61,131 miembros (o sea el 76%) con un portafolio de préstamos de US\$50.416.688 (84%) y un total de ahorros de US\$48.677.331 (82%).

**Cuadro 9: Alcance de cobertura de las oficinas de la cooperativa Jardín Azuayo**

Oficinas	#miembros	Miembros % total	Ahorros	% del total	# prestamos	% del total	Valor prestamos	% total	Incumplimiento
Cuenca	9.922	12,3%	7.041.537	11,8%	1.511	6,9%	3.381.577	5,6%	3,74
Gualaceo	9.080	11,3%	6.517.222	10,9%	2.244	10,2%	6.272.255	10,4%	2,7
Paute	8.395	10,4%	9.411.317	15,8%	2.369	10,8%	6.941.319	11,5%	1,48
Cañar	7.983	9,9%	7.179.492	12,1%	1.857	8,5%	5.641.520	9,4%	1,36
Troncal	5.670	7,1%	1.545.997	2,6%	1.702	7,8%	3.526.695	5,9%	5,53
Sigsig	5.605	7,0%	7.113.910	11,9%	1.982	9,1%	5.452.165	9,1%	1,48
Nabón	3.890	4,8%	2.673.308	4,5%	1.318	6,0%	4.109.314	6,8%	0,64
Sta Isabel	3.882	4,8%	2.561.133	4,3%	1.078	4,9%	3.424.261	5,7%	2,54
Macas	3.703	4,6%	1.578.002	2,7%	789	3,6%	2.165.879	3,6%	1,17
Azogues	3.655	4,5%	2.278.691	3,8%	929	4,2%	2.778.625	4,6%	2,38
Limón	3.022	3,8%	2.542.584	4,3%	833	3,8%	2.875.603	4,8%	0,24
Sucua	2.705	3,4%	1.498.147	2,5%	853	3,9%	2.420.587	4,0%	0,96
Pucará	2.426	3,0%	2.228.004	3,7%	604	2,8%	1.796.502	3,0%	1,22
Mendez	1.835	2,3%	974.459	1,6%	842	3,8%	2.389.644	4,0%	1,32
Oña	1.818	2,3%	551.042	0,9%	506	2,3%	974.889	1,6%	11,96
El Valle	1.346	1,7%	682.096	1,1%	583	2,7%	1.146.017	1,9%	1,2
Saraguro	1.328	1,7%	200.143	0,3%	417	1,9%	519.279	0,9%	14,79
Ricaurte	1.092	1,4%	430.571	0,7%	318	1,5%	764.559	1,3%	0,93
Suscal	953	1,2%	818.780	1,4%	368	1,7%	908.851	1,5%	1,05
Tambo	595	0,7%	790.674	1,3%	149	0,7%	498.872	0,8%	0,03
San Fernando	588	0,7%	288.442	0,5%	291	1,3%	818.764	1,4%	1,19
Chordeleg	543	0,7%	375.606	0,6%	195	0,9%	546.766	0,9%	0,2
Palmas	342	0,4%	262.399	0,4%	156	0,7%	749.642	1,2%	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>80.378</b>	<b>100%</b>	<b>59.543.556</b>	<b>100%</b>	<b>21.894</b>	<b>100,0%</b>	<b>60.103.585</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,12</b>

Las oficinas de la cooperativa comenzaron a operar en estos cantones en 1996 y actualmente tienen una membresía grande (La Figura 10). Los miembros representan entre 14-35% de la población de las áreas donde operan las oficinas.

**Cuadro 10: Cobertura local de la cooperativa**

Oficina	Fecha establecida	Número de miembros (Abril 1, 2007)	Número de miembros % residentes del Cantón
Paute	1996	8,522	34.26%
Sigsig	1997	5,681	20.93%
Nabón	1998	3,952	24.58%
Cañar	1998	8,027	13.57%
Limón	2002	3,078	26.57%
<b>TOTAL</b>		<b>29,260</b>	

Informe de tesorería, mayo 2005; Preparado por Juan Carlos Urgilés

De acuerdo al INEC, la familia promedio de la región consiste de 5 miembros, lo que significa que la cooperativa afecta a 146,300 personas. Cuando se compara al número total de habitantes de los cantones (138,831 personas de acuerdo al INEC), eso significa que por lo menos un miembro de cada familia en los cantones seleccionados es un miembro de la Cooperativa Jardín Azuayo. En otras palabras, el 21% de la población pertenece a la cooperativa, mostrando la envergadura del alcance de la cooperativa en su área de influencia.

### ***Profundidad del Servicio en las Oficinas de la Cooperativa***

INEC reporta que el 76% de la población en los cinco cantones seleccionados es pobre, comparada con el promedio nacional de 52.8%, y 37% viven en extrema pobreza. Nabón es el cantón con la tasa de pobreza más alta (88%), y Limón tiene la tasa más baja (61%). Un porcentaje significativo de la población de esos cantones carece de acceso a los servicios básicos. Se incluye la ciudad de Cuenca a modo de comparación.

**Cuadro 11: Necesidades básicas insatisfechas**

Cantón	Analfabetismo	Conexión de agua	Drenaje	Electricidad	Baño en casa	Alcantarillado
Paute	24.20	22.81	14.51	67.83	15.96	45.84
Nabón	33.00	14.74	7.13	17.79	7.74	27.55
Sigsig	28.00	16.74	13.75	62.50	12.14	27.79
Cañar	13.00	24.79	16.60	49.46	17.47	39.48
Limón	20.10	84.20	33.90	39.40	24.60	25.50
Cuenca	3.80	89.00	75.60	96.10	98.00	60.00
Promedio para los cantones en el estudio	23.66	32.66	17.18	47.39	15.58	33.23

INEC

Un estudio hecho para la cooperativa en Marzo 2006 encontró que el ingreso promedio de sus miembros fue de US\$477 por mes, poniendo a la institución por encima de la línea de pobreza extrema, de acuerdo al consumo básico mensual de la familia (\$455.29), pero todavía por debajo de la línea de pobreza (\$921). El trabajo de la cooperativa para mitigar la pobreza es todavía débil, ya que no ha logrado establecer una estructura para servir a las familias que viven en la pobreza más grande.

Los servicios a las familias pobres, y a aquellas que estén por encima de un ingreso por encima de la línea de pobreza, que viven en los cinco cantones, son provistos a través de transferencias de recursos financieros desde los centros económicos a las áreas marginales. Esto establece un equilibrio relativo entre las oficinas más viejas y las más nuevas, como también entre las que reúnen depósitos y aquellas donde hay una demanda de préstamos y de crédito solidario de grupos, tales como la Red de Mujeres de Paute.

El perfil social de la cooperativa se refleja en las fuentes de ingreso de los miembros. Alrededor del 70% son empresarios pequeños o asalariados. Los ingresos familiares van principalmente a la compra de alimentos (39%) y pago de deudas (39%). Se incurren deudas grandes para emigrar.

Tal vez el único aspecto desalentador de la profundidad es el porcentaje de alcance hacia la mujer. Las únicas cifras disponibles fueron de los prestatarios, 36% de los cuales eran mujeres. Aunque las cifras de los ahorradores probablemente son más altas, las mujeres aún están por debajo en la representación.

#### ***Duración: Sostenibilidad de la Cooperativa y de sus Oficinas***

El crecimiento de Jardín Azuayo no está concentrado en sus oficinas principales o áreas urbanas. Los servicios son provistos igualmente en todas las oficinas. Únicamente cuando una nueva oficina abre por primera vez es cuando se transfieren a ella los fondos de liquidez a ningún costo. Los fondos subsecuentes son transferidos desde las oficinas que captan más recursos hacia las que necesitan más recursos, a un costo financiero de 8% por año. Este modelo anima al coordinador de cada oficina a que dé énfasis a la recolección de depósitos en su propia región, y evite los costos de transferencia de recursos de otras oficinas.

Todas las oficinas han crecido constantemente desde 2004, mayormente debido al modelo de gobernabilidad de la cooperativa y de su manejo de la liquidez institucional en su área de operación. Un análisis del desajuste de los fondos en cada oficina muestra cómo las oficinas han pasado de una situación “negativa” (prestando más de lo que movilizan) a una situación “positiva” (movilizando más de lo que prestan). Todas las oficinas excepto Nabón han mejorado en este aspecto.

Las oficinas también han mostrado una utilidad en los años recientes, a pesar de la política de la cooperativa de bajar las comisiones y tasas de interés en los préstamos, que bajaron de 15.7% a 11% entre 2003 y 2006. Las tasas de interés en los ahorros son alrededor del 4-5%.

**Cuadro 12: Desempeño financiero de la cooperativa Jardín Azuayo**

	Dic. 2006	Dic. 2005	Dic. 2004
Sostenibilidad operativa	104.3%	103.5%	110.2%
Sostenibilidad financiera	100.6%	97.3%	107.3%
Rendimiento	11.4%	12.8%	14.7%
Rendimiento en activos	.15%	.13%	1.24%
Rendimiento en patrimonio	.98%	.70%	6.68%
Portafolio en riesgo > 30 días	4.81%	11.21%	8.92%

Tres personas—un coordinador, un responsable de préstamos y un cajero—trabajan en cada oficina. La tasa de eficiencia operacional es similar de oficina a oficina (excepto la oficina Limón, que tiene una eficiencia operacional de 1.3% como porcentaje del portafolio promedio de préstamos). No hay diferencia en los salarios y sueldos de oficina a oficina excepto en el caso de los coordinadores, cuyo salario está basado en el tamaño del portafolio de la oficina, aunque la diferencia es mínima (un máximo de US\$200).

Un aspecto clave sobre la eficiencia operativa de las oficinas al compararlas con la cooperativa en general es, que los comités locales no representan costo alguno para ellas o para la cooperativa. Los residentes locales dan voluntariamente de su tiempo para tareas tales como los análisis hechos por las comisiones de préstamos. Esto es una ventaja desde el punto de vista financiero y operativo, en términos de la metodología de trabajo y en el estilo de gobernabilidad de la cooperativa, ya que baja los costos, aligera el proceso y asegura que los préstamos sean otorgados, y que se conozcan a los solicitantes de cada área.

**Cuadro 13: Proporción de costos operativos en relación a productividad del personal**

	2006	2005	2004
Gastos operativos como porcentaje del promedio de activos totales	3.60%	3.93%	3.55%
Productividad del personal de oficina	888	900	936

La conformación de comisiones locales de préstamo, y el modelo actual de comisiones de vecindario o parroquia, contribuyen a una tasa baja de incumplimiento, ya que los miembros de las comisiones conocen a los miembros que solicitan préstamos. Como resultado, el portafolio más alto en riesgo es del 5.20%. La cooperativa tiene una tasa de préstamos y portafolio en riesgo de mora más alto que las oficinas incluidas en el estudio. Esto indica la tasa de control ejercida por las estructuras de gobernabilidad local en las zonas remotas.

El manejo de la liquidez es otro aspecto importante del desempeño financiero. Las oficinas del estudio muestran superávit de liquidez que se provee para otras oficinas. El cuadro 14 muestra como los superávit en el área de influencia de la cooperativa es invertido nuevamente en áreas que captan menos recursos. La diferencia entre la captación del depósito de superávit y la colocación, de acuerdo a la política aprobada por la asamblea general de delegados, se invierte en educación cooperativa. En este caso, US\$2,144 fueron invertidos en los cursos de capacitación de Jardín Azuayo en 2006.

**Cuadro 14: Oficinas con superávit y oficinas donde el superávit es colocado**

CANTON	SUPERAVIT	CANTON	PRESTAMOS
01 Paute	2,388.03	01 Nabón	1,040.25
02 Sigsig	1,833.32	02 Santa. Isabel	675.62
03 Gualaceo	497.55	03 Oña	878.62
04 Pucará	722.15	04 Azogues	312.66
05 Cuenca	3,870.40	05 Sucúa	742.42
06 Cañar	1,650.10	06 Limón	399.08
07 El Tambo	317.91	07 Méndez	1,147.77
		08 Macas	368.68
		09 La Troncal	1,779.79
		10 San Fernando	525.63
		11 Suscal	87.26
		12 Ricaurte	351.83
		13 El Valle	451.91
		14 Chordeleg	70.60
		15 Palmas	303.09
<b>TOTAL SUPERAVIT</b>	<b>11,279.46</b>	<b>TOTAL PRESTADO</b>	<b>9,135.21</b>

Fuente: Tesorero de la cooperativa Dic. 2006

***Alcance: Productos y Servicios de la Cooperativa Comparados a los de otros Proveedores***

Esta sección revisa los servicios ofrecidos por las instituciones financieras en la región. Jardín Azuayo ofrece menos servicios que los bancos y que las asociaciones mutuas, pero más que otras cooperativas. Para más explicaciones de productos de préstamos de JA ver Apéndice B.

**Cuadro 15: Productos y servicios ofrecidos por instituciones financieras en la región**

	Presencia en áreas donde hay oficinas y distancia en km	Productos de préstamos	Productos de ahorros	Servicios adicionales	Notas
Bancos comerciales (oficinas pequeñas en Paute y Cañar)	4	Préstamos (13.83% interés anual nominal mas una tarifa única 2.5-5% sobre capital) se requiere garantía	Ahorro en libreta bancaria; depósitos a plazo y a la vista que pagan 4.5% ahorros y hasta 8.5% en depósitos a plazos fijos (360 días)	Pago de servicios públicos; cajero automático; tarjeta de debito y crédito; servicio bancario por internet; giros al extranjero; endosan préstamos	
Bancos estatales	3	Préstamos (tasas de interés más bajas que la tasa del mercado; comisión para pago de gastos)	Libreta de ahorros	Crédito	Proceso es largo
Sociedades financieras (reguladas)	1	Préstamos (interés más alto que el bancario)	NO	Tarjetas de debito	
Asociaciones mutuas	1	Préstamos (largo plazo; solo para construcción compra de vivienda)	Ahorros de libreta bancaria; depósitos a plazo	Giros al extranjero	
Cooperativas pequeñas (COACs)	5	Préstamos (Pequeños préstamos 10% - 20% de los ahorros; tasa de interés igual o más alto que la tasa bancaria)	Ahorros de libreta bancaria; depósitos a plazo		
Prestamistas		Préstamos (10% nominal mensual)			Emplean violencia
Jardín Azuayo		Capital de trabajo, emergencias, préstamos para vivienda (tasa de interés 10-13% anual nominal); Plazo: 10 meses – 3 años. Prestamos de vivienda a 10 años	Ahorros con libreta bancaria (interés anual 4.5%); depósitos a plazo (desde 6.5% por 30 hasta 8.5% a 360 días)	Giros al extranjero; pago de servicios e impuestos; endosan préstamos; educación a los miembros; transferencias y verificación por celular	Préstamos regulares disponibles en grupo o individual. Tarifas pueden ser altas si no se tienen ahorros

Fuente: Investigación de campo

La oficina Paute es la que tiene más competencia, con presencia de todo tipo de institución financiera. Cañar también está en un área competitiva, pero no hay cooperativas reguladas. Nabón no tiene ninguna otra fuente de financiamiento y Limón únicamente tiene un banco estatal. Hay otras cooperativas de ahorro y préstamo pequeñas, que operan en el área con costos ligeramente más altos que los de Jardín Azuayo, pero carecen de la capacidad financiera para satisfacer las necesidades del segmento servido por JA. Los montos ofrecidos son mucho más pequeños y no satisfacen las necesidades de la población local. Otras fuentes de crédito en áreas remotas incluyen a familiares o parientes y a los prestamistas. En el caso de los familiares o parientes, el acceso a un préstamo depende de la voluntad y habilidad de otras personas para prestar. Si el factor que conlleva a la necesidad del préstamo afecta a toda la familia, el préstamo no es una opción. Los prestamistas están presentes en todas las comunidades. Ellos ofrecen crédito instantáneo (esto es la principal razón de su permanencia), pero sus costos son extremadamente altos, con tasas de interés que fácilmente pueden llegar a 10% por mes, sin contar la presión que esto crea en las familias, que a veces resulta en violencia.

JA también está localizado en áreas que no están servidas por los bancos o asociaciones mutuas, colocándola en una importante posición entre las instituciones financieras locales. La Figura 16 muestra la influencia de otras instituciones de la región. Esto está limitado en el caso de los bancos privados, que son realmente pequeñas oficinas, que sirven a gente más rica del área, generalmente comerciantes que necesitan ciertos servicios bancarios, tales como cuentas corrientes, que no pueden obtener de las cooperativas. Los montos manejados por esta gente son significativamente más grandes, que los manejados por la mayoría de gente en el área.

**Cuadro 16: Participación de otras entidades financieras en las comunidades de Jardín Azuayo**

	Bancos privados	Bancos estatales	Cooperativas reglamentadas (COACs)	Cooperativas no reglamentadas
Paute	2	1	1	1
Limón	0	1	0	0
Nabón	0	0	0	0
Cañar	2	1	0	3
Sigsig	0	0	0	1

Los servicios más desarrollados ofrecidos por JA a través de sus oficinas son los ahorros y los préstamos. Los ahorros pueden ser estilo libreta de ahorros o a plazos fijos con opciones de 30, 60 o 90 días o más, con intereses más altos para plazos más largos. Las opciones de préstamo incluyen préstamos ordinarios personales o para grupos, sin ahorros personales o para grupos, préstamos de emergencia, préstamos de vivienda o de desarrollo y préstamos especiales para educación o salud.

Las condiciones de los préstamos para los miembros de JA son mejores, que las ofrecidas por otras entidades financieras (préstamos a 11% por año). Los bancos del área cobran la tasa convencional más alta para préstamos (13.83% a Diciembre 2006), más una comisión que puede variar entre 2.5% y 5%, usualmente una comisión fija por una sola vez basada en el monto por pagar. Lo más difícil para la gente en áreas rurales remotas, sin embargo, no es el costo, pero el acceso, que incluye la distancia y el transporte y los gastos de comidas y el costo de dejar a un lado sus actividades productivas por el tiempo que se requiera para hacer el papeleo, y la dificultad de cumplir con todos los requisitos financieros de las instituciones (garantías reales). El tiempo que toma para aplicar para un préstamo y procesarlo en un banco es excesivo para las necesidades de los dueños de

microempresas, o en situaciones de emergencia que frecuentemente conllevan a requerir un préstamo.

Los miembros también se benefician al ser parte de una cooperativa más grande, por los muchos servicios adicionales que ésta ofrece. Para tratar la preocupación por la distancia y la seguridad para transferencia de fondos, particularmente en áreas remotas, hay varias formas de transferencia y servicios que no necesitan efectivo disponible. La cooperativa tiene acuerdos con otras instituciones para permitir a no miembros (clientes de otras instituciones) que reciban remesas en las ventanillas de sus diversas oficinas. Esto es un servicio importante en la región, ya que la cooperativa tiene oficinas en lugares donde otras instituciones financieras y servicios de transferencia no tienen instalaciones. A Diciembre 2006, JA había recibido US\$105.520 en ingresos por remesas, aproximadamente la mitad de lo que se había ganado en otras inversiones y 2% del ingreso total. Como se anotó arriba, con los ahorros captados en áreas rurales, las remesas también son redistribuidas en las mismas áreas.

No se hace ningún tipo de cobro por recibir dinero para los miembros de JA. Otros servicios ofrecidos gratuitamente incluyen pagos de facturas e impuestos locales, cheques de gerencia o bancario para retiros grandes, y transferencias de fondos a otras instituciones financieras a través de cualquier oficina de JA. Solo se cobra una suma mínima por el cambio de un cheque a efectivo. En oficinas remotas también se ofrecen recibos de solidaridad.

Al 2007, los servicios comenzaron también a través de planes y transferencias por celulares. JA es parte de una red más amplia de cooperativas. Por lo tanto, a través de los planes para celulares los miembros tienen acceso a 180 oficinas y 17 cooperativas. Los servicios incluyen transferencias de fondos entre los miembros, verificación de saldos y pagos de préstamos. De manera importante, una alianza con una compañía privada “Porta” significará la instalación de antenas por zonas rurales donde actualmente no hay servicio. Aunque estos servicios son muy nuevos para determinar el impacto, los mismos serían de otra manera imposibles de acceder en las áreas rurales, como institución financiera descentralizada, que no estuviera interconectada.

Como servicios adicionales, la cooperativa ofrece lo que llama el “Fondo Paraíso”, que consiste en US\$200 para asistir a las familias de los miembros que han muerto, al igual que seguros de préstamo para cubrir otros pagos de los fallecidos hasta por US\$3.000. También nuevo en el 2007, el gobierno, a través de la cooperativa, provee un subsidio o beneficio de US\$35 por mes por persona para aquellos por debajo de la línea extrema de pobreza. De esta manera, la amplia red de oficinas cooperativas provee un mecanismo importante de distribución para la seguridad social a través del gobierno.

Más allá de los servicios financieros, JA también provee educación continua para sus directores y miembros, en sociedad con una universidad. Esto incluye planes de educación continuada para sus miembros, directores y empleados, en colaboración con la Universidad.

### ***Valor: El Valor que los Miembros Dan a los Servicios y Membresía de JA***

El crecimiento de Jardín Azuayo no se debe a campañas publicitarias, ya que la cooperativa no ha invertido en publicidad, si no a sus miembros que invitan de manera personal a otros a que se unan. La oficina principal de JA en Cuenca y sus oficinas rurales no tienen anuncios grandes ni luces de neón. Al llegar a una comunidad, uno simplemente tiene que preguntar dónde queda la cooperativa.



JA ha creado un red completa de voluntarios que trabajan de manera entusiasta para ayudar en su crecimiento. Las “pasantías” periódicas permiten que un director de una oficina visite otras oficinas u otras cooperativas que tengan una metodología exitosa. Cada grupo de oficinas tiene trabajadores de alcance hacia la comunidad, que asisten a los directores y organizan eventos educativos, deportivos y sociales, e intercambios de productos y artesanías.

Aunque no tiene un impacto directo en la erradicación de la pobreza extrema, la presencia de JA crea confianza entre los residentes en las comunidades estudiadas. Este es el factor principal en su crecimiento y la razón por la cual ellos escogieron a JA en vez de a otros proveedores de servicio. Los miembros de las cooperativas en las oficinas estudiadas identificaron los siguientes factores como las razones que crearon confianza en la institución:

**Cuadro 17: Factores que los miembros identifican como importantes para desarrollar la confianza**

Office	
Paute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento de la institución</li> </ul>
Nabón	Ayuda para apoyar a las familias y la educación de los hijos
Sigsig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad del proceso de préstamo</li> </ul>
Cañar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza y seguridad para los ahorradores</li> </ul>
Limón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestamos oportunos</li> <li>• Buen trato al cliente y eficiencia en el servicio</li> <li>• Posibilidad de hacer transferencias</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo

**¿Qué ha hecho posible que esta MOI logre cobertura a áreas remotas?**

Jardín Azuayo trabaja no solo en la esfera financiera y económica, sino también en áreas sociales y en la organización, promoviendo la participación de los miembros, desarrollando programas de educación cooperativa y fomentando la idea de que la cooperativa está formada por miembros, no únicamente por clientes.

***Un Modelo de Gobernabilidad Descentralizado***

La estructura de Jardín Azuayo está diseñada de manera descentralizada, para que haya el máximo de participación de los miembros con el fin de permitir la participación activa por los miembros en todas las oficinas de las regiones de influencia. La participación de los miembros de JA es mucho más alta que lo que se encuentra normalmente en otras cooperativas, ya que cada oficina tiene sus propios directores, quienes sirven en varios comités, como los de administración, supervisión, asuntos sociales y educación. Esto permite que la gente local sea representada ante los directores, no únicamente en las asambleas generales, y les permite tomar parte en las operaciones diarias. Este poder a través de las responsabilidades del manejo cooperativo se extiende a nivel de vecindario o a nivel de parroquia, donde se eligen las comisiones de administración y las comisiones locales de préstamo. A este nivel, se toman especialmente las decisiones sobre aceptación de préstamos, sin embargo los miembros también participan aportando ideas que sus representantes llevan a una instancia más alta para consideración.

Jardín Azuayo tiene una Asamblea General de Representantes elegidos en cada oficina basada en el número de miembros, al igual que asambleas generales de oficinas, asambleas de miembros locales, de comités locales, un Consejo Administrativo y un Gerente. Los comités locales los componen

personas con altas cualidades que conocen a los miembros de sus comunidades y que pueden ayudar a evaluar su solvencia. Ver el Cuadro del Consejo Administrativo en el Apéndice A1.

Las asambleas locales reúnen a los residentes de los vecindarios o de las comunidades. El hecho de conocerse permite mayor claridad en la discusión y crea vínculos geográficos dentro de la oficina, dándole identidad. Esos residentes se vuelven miembros de las comisiones locales que dan apoyo a las funciones administrativas y de préstamos de la oficina, incluyendo en la revisión de solicitudes de préstamos y organización de eventos sociales.

Las asambleas locales también proveen delegados para las asambleas generales de la oficina, donde se charla sobre temas y se hacen propuestas al Consejo Administrativo. Estas decisiones incluyen el desarrollo de actividades de desarrollo de capacidades para la zona; manejo de liquidez; mejora de los servicios ofrecidos por la cooperativa.

El Consejo Administrativo está formado por los directores de las asambleas generales, y los Presidentes de todas las oficinas. Este modelo permite a un número significativo de miembros que se involucren en las charlas, descentraliza los asuntos relacionados a préstamos y fomenta una fundación comprometida, una base estable de los miembros de la comunidad, que son capaces de interactuar con la institución.

Debido al crecimiento de Jardín Azuayo, el cambio para ser supervisado por la SBS, y las inquietudes de las asambleas locales, los miembros buscaron una nueva estructura de gobernabilidad. En marzo 2006, se aprobó un Decreto para definir las funciones de la Asamblea, de acuerdo a operaciones democráticas y normas emitidas por la SBS. La gobernabilidad interna y externa fue considerada. Contrario a la práctica normal de las cooperativas de ahorros y créditos, los representantes de la Asamblea General se consideran en debates en oficinas del vecindario y oficinas a nivel local antes de pasar a la Asamblea General. El rol principal de la Asamblea es el de evaluar el desempeño financiero y social de la cooperativa y el de planear para el siguiente periodo.

El Consejo Administrativo de la Cooperativa Jardín Azuayo tiene cinco miembros elegidos de entre los presidentes y un comité de consultoría conformado por los otros presidentes, que sugiere y recomienda acciones, reduciendo el riesgo de concentrar la toma de decisiones en unas pocas personas. El Consejo de Supervisión, eliminado bajo las actuales regulaciones, fue reemplazado por un comité de auditoría conformado por un miembro del consejo y auditores externos e internos. El Comité de Préstamos consiste del gerente y dos miembros elegidos por el Consejo. El Comité de Préstamos consiste del gerente y dos miembros elegidos. Este comité establece la política de préstamo y delega responsabilidades a comités de oficina y local.

En cada oficina los directores trabajan junto con el personal de la cooperativa, que incluye un coordinador que también es un responsable de préstamos, uno o dos cajeros, y un trabajador de campo. Basado en la ubicación, las oficinas están divididas en cinco zonas, cada una tiene un coordinador de zona. Las zonas están conectadas con el cuerpo coordinador central. Las zonas están conectadas con el cuerpo central de coordinación en la ciudad de Cuenca, que está liderado por el gerente general, apoyados por una secretaria y un auditor, gerentes asistentes para las operaciones, desarrollo de procesos, calidad y nuevos productos, inversión; inversión, riesgo, adquisiciones y comités de educación de la cooperativa; y coordinadores de operaciones, recursos financieros, recursos de computadores y recursos humanos.

### ***Educación Cooperativa y Participación de los Miembros***

Debido a su estructura descentralizada, se enfatiza la educación cooperativa para asegurar conocimiento, habilidad y deseo de actuar – todos son cruciales para una participación efectiva. Una encuesta de miembros de la cooperativa en el 2006 mostró que el 78% de los que respondieron sabían aspectos de las operaciones cooperativas, aunque la tasa fue mucho más baja en la ciudad de Cuenca. Los grupos de enfoque que se hicieron con los miembros mostraron que ellos confían en el manejo, no solamente por la calidad de los servicios y la seguridad, pero porque está conectado con el desarrollo económico y social de los cantones donde opera, mejorando las condiciones de vida en esas áreas al ofrecer más ventajas en servicios que los ofrecidos por otras instituciones. Como resultado, un tercio de los entrevistados dijeron que no retirarían sus ahorros, si hubiera cambio de directores y de miembros de gerencia de puestos altos.

La comunicación se hace a través de programas de información continuada con el fin de alcanzar a todos los miembros. Estos programas explican el progreso de la cooperativa y tratan el tema de asuntos importantes de interés local y nacional. El trabajo de todos los directores es voluntario y está respaldado por la educación cooperativa continuada.

Un proyecto de educación cooperativa provee capacitación para los miembros basado en las propias circunstancias de vida del miembro. Esto es enriquecido con charlas y visitas a instituciones exitosas, con el objetivo de constantemente crear y recrear conceptos relacionados a las cooperativas. Los miembros son capaces de expresar sus necesidades a través de diversos canales: Asambleas de parroquia, asambleas de oficina, asambleas de delegados, una página Web, y reuniones entre miembros y el personal.

Cada oficina cubre un cantón y tiene miembros del personal y directores. El personal consiste de un coordinador, un trabajador para el alcance, un responsable de préstamo y un cajero. Los directores forman la administración, la supervisión, los asuntos sociales y los comités de educación. El presidente de la oficina es miembro de los Comités Administrativos. Los comités son elegidos en las asambleas de miembros que se llevan a cabo cada seis meses. La cooperativa también promueve la participación al proveer incentivos de servicio. Por ejemplo, la duración del plazo de los préstamos está ligada al número de meses de ahorro que tenga el miembro. A los miembros que no asistieron a la última asamblea, se les requiere ahorrar un mes adicional.

Para incrementar la participación, y debido al crecimiento de la cooperativa, esta estructura fue modificada en el 2006, con la organización de asambleas de vecindario o distritales, que eligen a la administración local y a las comisiones de préstamo. Ver el Apéndice A2 para el cuadro de Estructura Local. También eligen a los delegados para la asamblea de cada oficina de entre los miembros. Cada oficina también elige delegados, basado en el número de miembros, para la asamblea general que examinará los reportes administrativos y financieros.

Los miembros forman una estructura paralela que complementa la estructura del empleado. Las oficinas están agrupadas en cinco zonas coordinadas por un coordinador de zona, que recibe apoyo de las áreas operacionales, o sea de recursos financieros, recursos de computadores, recursos humanos y de operaciones. Las actividades de zona y las áreas operacionales están coordinadas por el gerente de cooperativa, quien es asistido por unidades de apoyo que manejan tareas secretariales, auditoría interna y recursos materiales.

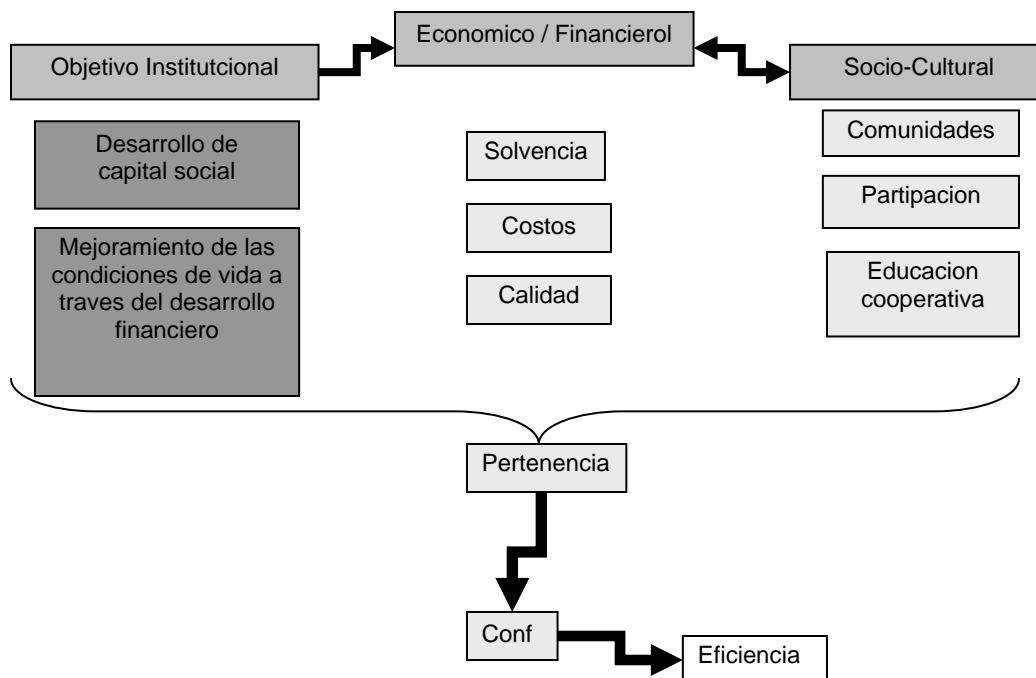
El gerente, los coordinadores de zona y los coordinadores de las áreas operacionales, junto con los miembros del Centro de Educación Cooperativa y Entrenamiento del Sur de Ecuador, conforman el comité de educación cooperativa, el cual tiene incidencia en todas las áreas de la institución. El comité de educación cooperativa está encargado de implementar el plan de educación cooperativa, que incluye un diplomado en desarrollo local y cooperativismo respaldado por la Universidad Politécnica Salesiana, talleres sobre roles y funciones de directores y empleados, planeación estratégica para las oficinas, coordinación de debates de la asamblea, documentación sistemática del trabajo de la cooperativa, etc. A los miembros de estos comités no se les paga por su participación.

### ***Conocimiento Directo del Cliente***

La metodología de Jardín Azuayo está basada en la relación cercana entre la cooperativa y sus miembros. Hay un contacto cercano diario entre miembros, directores y trabajadores o empleados que permite una comunicación constante. Eso significa no solo entender la situación local, sino también el ser parte de ella, el estar comprometido con el desarrollo local y hacer del manejo financiero un elemento fundamental en ese proceso. Este conocimiento y compromiso permite a la institución proveer productos financieros, que son apropiados para las condiciones económicas y culturales de los miembros, asegurando servicios amigables con una cara humana, teniendo en cuenta que los prestatarios son los dueños de la cooperativa.

Con esta metodología, es más eficiente trabajar directamente en cada localidad, promoviendo la educación y un sentido de compromiso con la comunidad, que al final resulta en un fuerte sentido de pertenencia y de supervisión de parte de la comunidad.

**Cuadro 18: Modelo de Gobernabilidad**



### ***Las Redes de Relaciones son Monitoreadas***

En palabras de Tomás Villasante, así como las comunidades existen únicamente en las relaciones entre sus habitantes, la existencia de los habitantes cobra valor con las relaciones que éstos

mantienen con otras personas, formando redes de relaciones interpersonales. En este contexto, los individuos adquieren identidad y un sentido de pertenencia, para “volverse alguien” que pueda hacer la diferencia. Todo el mundo tiene un sentido de pertenencia hacia algo, que se origina en la familia, comunidad, religión, deportes, trabajo y otras relaciones que están entrelazadas en varias redes o estructuras e identidades sociales.

El conocer las redes de relaciones de los miembros es un aspecto crucial de la metodología de crédito de la cooperativa, ya que provee un entendimiento más completo de los prestatarios y de la gente con quienes se relacionan. La formación de juntas de directores locales mejora el proceso de préstamo y valida la política de participación. Un cuadro de relaciones es usado para identificar las redes de relaciones que el miembro mantiene en varias esferas. El cuadro incluye las referencias del miembro, las cuales deben ser revisadas, e información que puede ser usada para localizar al miembro si él o ella se mudaran. El cuadro de relaciones hace posible determinar quién en la cooperativa (personal, miembros de comisiones o un miembro bien conocido) está familiarizado con uno o más de las personas relacionadas al miembro, lo cual ayuda a verificar la confiabilidad del miembro.

El crecimiento de Jardín Azuayo se debe en gran parte a la palabra comunicada boca a boca, no a publicidad ni a mercadeo. Más del 83% de los miembros oyeron hablar de la cooperativa de parientes y amigos, de acuerdo a la encuesta de 1.736 miembros en 10 oficinas. (Encuesta de Cooperativa, 2004).

Una parte importante del modelo de gobernabilidad es la creación de estructuras locales de gobernabilidad en cada oficina, enfocadas a áreas operacionales y estratégicas u orientadas a áreas que van de acuerdo a sus políticas. No solo hay aspectos financieros y objetivos sociales comunitarios, su metodología considera a ambos como ligados, como se ilustra a continuación:

Estos factores guían los varios aspectos de los esfuerzos financieros y sociales de Jardín Azuayo. El objetivo es combinar el conocimiento de la estructura social local con las operaciones institucionales, y asegurarse que los miembros tengan un sentido de propiedad y de supervisión en JA.

La estructura de gobernabilidad ha permitido tres logros básicos: Eficiencia, tasa baja de morosidad, y participación de los miembros. Los costos operativos promediaron alrededor de 3.6% del 2004 al 2006. La organización de comisiones locales de préstamos y el modelo actual de comisiones de vecindario o distrital contribuyen a una tasa de morosidad baja, ya que los miembros de las comisiones conocen a los solicitantes de los préstamos. Como resultado, la tasa de riesgo de portafolio más alta es 5.20%. Las asambleas y los talleres educativos de la cooperativa son oportunidades de participación que hacen posible que los miembros aprendan sobre el trabajo de la cooperativa y expresen sus opiniones. Esto resulta en una actitud positiva hacia la cooperativa.

### ***Manejo Equitativo de los Fondos de Liquidez***

La estructura de gobernabilidad de Jardín Azuayo forma una red de oficinas descentralizadas y consejos administrativos. Esto permite un mayor control sobre préstamos y sobre manejo de la liquidez de JA, permitiendo la movilización de recursos de oficinas con mayor liquidez hacia oficinas que necesitan fondos. Par JA, la función de equilibrar la liquidez no es únicamente para igualar superávit y déficit en cuanto a liquidez, es también para prevenir la absorción de ingresos para áreas fuera de las áreas rurales, asegurando la inversión local. Este proceso es manejado y controlado a través de la oficina principal en Cuenca, donde el área de “la coordinación financiera de recursos” está

localizada. El principio operativo de la institución es el mejoramiento del equilibrio financiero con prácticas compensatorias entre las oficinas a través de una sola tesorería que maneja el flujo de fondos.

Junto con este proceso, la solidaridad ha hecho posible el comenzar pequeñas oficinas al compartir los costos marginales entre oficinas grandes y pequeñas hasta que las oficinas pequeñas y remotas alcancen un grado de madurez, especialmente madurez social, lo cual les permite establecer un equilibrio financiero.

### ***Supervisión y Regulación***

Una de las formas de control más importantes es la que los miembros ejercen sobre las oficinas a través de los comités de supervisión en cada una de las 23 oficinas. Esto asegura una operación y control satisfactorios a los préstamos y a la toma de decisiones.

Desde el 2002, Jardín Azuayo ha sido parte de un sistema de auto-Regulación a través del apoyo gerencial de la Red Rural Financiera. Se proveyeron controles externos al manejo de JA a través del apoyo técnico de la Red Rural Financiera, el Consejo Mundial de Uniones de Crédito (World Council of Credit Unions) y Swisscontact, como también siguiendo los modelos más modernos de cooperativas a nivel nacional e internacional. Estos servicios externos de apoyo permitieron a la cooperativa ajustarse más fácilmente a la supervisión externa por la SBS en el 2007. La SBS requiere auditorías externas por firmas de auditorías internacionales.

El hecho de que una organización financiera sea controlada por la SBS demuestra seguridad para que los miembros pongan sus ahorros de manera segura en esa institución. No obstante, en Ecuador esta confianza se vio amenazada por la crisis financiera del 2000. Por otra parte, la gente en las áreas rurales tiene menos información sobre estas estructuras financieras y más por comunicación boca a boca. El boca a boca es todavía la mejor manera de controlar lo que pasa en la cooperativa.

## **Conclusión**

El modelo usado por la Cooperativa Jardín Azuayo está basado en dos principios fundamentales que la diferencia de otras cooperativas de ahorros y préstamos, permitiéndole operar en áreas remotas, manteniendo un control y manejo apropiado:

1. La descentralización de la gobernabilidad cooperativa, permitiéndole a los miembros asociados con cada oficina que participen en la toma de decisiones. Este empoderamiento de los miembros en el manejo de la institución se extiende a nivel de vecindario o de distrito, donde se eligen comisiones de préstamos y comisiones administrativas.
2. El manejo efectivo del flujo de liquidez de las oficinas permite que el superávit de algunas regiones sea transferido a aquellas que tienen menos recursos y necesitan más. Como resultado, los miembros en áreas más remotas encuentran que tienen acceso a los recursos que estaban antes fuera de su alcance, ya que otras instituciones financieras no tenían oficinas en sus áreas o carecían de los fondos necesarios.

El tener directores de mente abierta ha permitido a los gerentes establecer sociedades con entidades que han facilitado el crecimiento de la cooperativa en momentos claves. El modelo de

governabilidad de JA es considerado ahora un ejemplo de participación cívica y de control operativo digno de emulación.

Las oficinas se enfocan en mejorar el control de los activos financieros para estimular la economía local. Este control evita gastos superfluos: la cooperativa no hace propaganda y se asegura de que sus préstamos estén seguros porque los miembros de la comisión de préstamos están familiarizados con los residentes locales y sabe si son solventes. Esto permite a la cooperativa ofrecer préstamos de solidaridad para la producción para personas que pertenecen a grupos de productores que pueden servir como garantes entre ellos.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2007). *Evolución del crédito y las tasas de interés*.
- Banco Mundial. (2004). *La pobreza en el Ecuador: Evaluación y agenda de políticas*, Banco Mundial.
- Delgado, P., & Granja, J. (2006). *Estudio de posicionamiento de la cooperativa Jardín Azuayo Cuenca*.
- Delgado, P., & Granja, J. (2006). *Estudio de demandas y servicios de los socios de la cooperativa Jardín Azuayo*. Cuenca.
- Red Financiera Rural. (2006). *Boletín micro financiero de la Red Financiera Rural*, Diciembre 2006
- Red Financiera Rural. (2006). *Marco normativo de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador: Diagnóstico y alternativas*. Septiembre.
- SBS. (2006). *Estadísticas de micro finanzas en el Ecuador 2003 – 2006*, Red Financiera Rural – Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Octubre.
- Urgilés, J. C. (2006). *Dinero secundario y desarrollo de productos en el área de la cooperativa Jardín Azuayo*. Tesis de grado para la maestría en finanzas de la Universidad de Cuenca.
- Urgiles, J. C. (2006). *Atlas universal y del Ecuador*. Instituto Geográfico Militar. [www.igm.gov.ec]
- USAID. (2006). *Ecuador: Moviendo fronteras en micro finanzas*. USAID – Proyecto SALTO, Septiembre.

## Enlaces/Datos estadísticos

Banco Central del Ecuador  
[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador  
[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

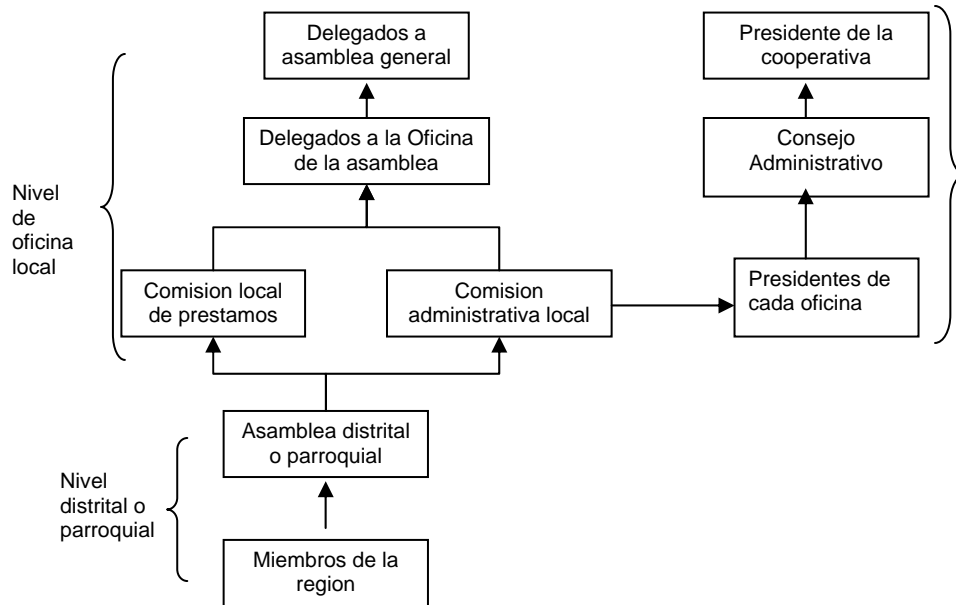
## Abreviaturas:

COACs	Cooperativas de Ahorro y Crédito
DINACCOOP	Dirección Nacional de Cooperativas
JA	Cooperativa Jardín Azuayo
MOI	Instituciones de Propiedad de Sus Miembros
PIB	Producto Interno Bruto
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros

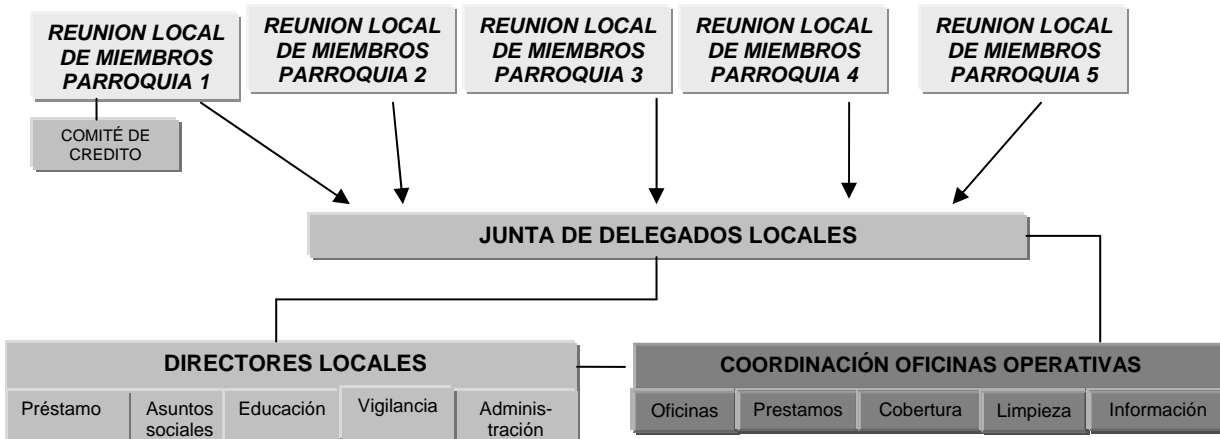


## Apéndice A: Organigramas

### Apéndice A1: Organigrama del Concejo Administrativo



### Apéndice A2: Estructura Local



## Apéndice B: Productos Financieros Ofrecidos (a febrero 2006)

Productos de préstamo	Proporción	Tasa nominal anual	Cantidad máxima	Plazo máximo	Requisitos
Prestamos ordinarios para capital de trabajo	1° préstamo: 6 a 1 2° préstamo: 7 a 1 3° préstamo: 8 a 1	10% (grupo); 11% (individual)	3,000 (grupo); 10,000 (individual)	3 años (grupo individual)	
Préstamos de emergencia	Ninguno	10%	500	10 meses	1 garante; 1 mes como miembro
Prestamos (sin ahorros)	Ninguno	13%	10,000	3 años	
Vivienda	Con ahorros (5 a 1); sin ahorros - ninguno	10%	20,000	10 años	
Seguro de préstamo	Cubre porción del préstamo sin cancelar hasta \$3000				No puede ser debido a enfermedad previa o mortal, o por alcohol. Pagos a tiempo

Se requiere garantía (colateral) para todos los préstamos mayores a los US\$6,000 u otro tipo de préstamos que no sean de emergencia. Para préstamos menores de esta cantidad, se requieren dos garantes (fiadores).

Productos de ahorros	Características	Plazo	Restricciones y requisitos	Interés pagado a ahorros
Cuenta corriente	Voluntario: uso libre	Ninguno, es flexible	No	4.5% anual
Ahorros a plazo fijo	Voluntario: uso libre	30 días 60 días 150 días 180 días 360 días	Solo al final del plazo	6.5% 6.75% 7% 7.75% 8% 8.5%
Ahorros programados	Voluntario: uso libre	A 5 años Más de 5 años	Monto fijo por miembro. Retiro solo al final del plazo	8.5% 9%
Productos adicionales	Características	Plazos	Restricciones/ requisitos	Fondos totales movilizados a diciembre 2006
Remesas	De emigrantes fuera del Ecuador		Ningún cargo por el servicio	\$US105, 520
Transferencias a otros bancos			Solo comisión bancaria. Ningún cargo adicional	
Transferencias dentro de la red de cooperativas por celular	Seguridad y acceso	Cualquier miembro puede usar las 180 oficinas de las 17 cooperativas (en áreas urbanas)		.25 por acceso a planes celulares. Costos adicionales para el miembro. Programa iniciado en 2007
Transferencias y verificación de saldos por teléfono celular	Por seguridad, entre los miembros	.30 por transferencia; .15 por verificación		Programa iniciado en 2007

## Apéndice C: Metodología

### Objetivo del Estudio

Ilustrar cómo modelos variados de instituciones de propiedad de los miembros en diferentes contextos han sido capaces de lograr una cobertura significativa en áreas rurales remotas.

### Definición de Propiedad de los Miembros

- Los clientes son dueños y usuarios de la institución
- El patrimonio de los miembros está atado a la propiedad y a la toma de decisiones (participaciones; ahorros; capital rotatorio/interno)
- El patrimonio de los miembros es una fuente clave de fondos
- La entidad legal está basada en asociación cuyos miembros son dueños

Con el fin de trascender los modelos, la definición necesita dar cuentas de una variedad de formas de patrimonio y toma de decisiones. Aún qué entidades legales son posibles, variará de contexto a contexto.

### Definiendo el Concepto “Remoto”

No servido en su propio mercado. Esto puede deberse a varios factores:

- A la distancia geográfica del servicio más cercano o del proveedor de aportes
- Densidad poblacional
- Aspectos socio-culturales de acceso tales como género o trasfondo étnico como es el caso en castas más bajas en Asia o grupos indígenas en Latinoamérica

### Metodología de Estudio

La intención de la investigación es la de ayudar a responder algunas preguntas sobre diferentes tipos de instituciones de propiedad de los miembros (MOIs) para determinar qué potencial tienen para profundidad, cobertura, plan, visión, duración, valor y costo del alcance remoto, usando seis aspectos de Schreiner (1998). La intención de la investigación es la de ayudar a responder algunas preguntas es la de ayudar a responder algunas preguntas sobre diferentes tipos de instituciones de propiedad de los miembros para determinar el potencial que tienen para profundidad, cobertura, plan, duración, valor y costo del alcance remoto, usando los seis aspectos de Schreiner (1998). Un análisis institucional de cada ejemplo de MOI examina el alcance remoto y la demanda de miembros remotos y de grupos miembros. El segundo nivel de análisis se concentra en cómo el alcance remoto está influenciado por tres impulsores claves:

- Estar en red y /o enlaces
- Gobernabilidad y propiedad
- Regulación y supervisión

La perspectiva de análisis es desde la asociación de más bajo nivel, SACCO o un conjunto de grupos y sus miembros. La selección de casos de MOIs está basada en el 20% de MOIs más remotas dentro del universo de muestreo. La selección se basa en miembros/grupos remotos que sean

representativos y mayormente fuertes. El universo de muestreo sería el distrito, la sub-región o la agrupación de MOIs, de acuerdo a organizaciones de dos niveles, límites políticos o áreas reguladoras. Dependiendo del tamaño de la MOI y del modelo, la gama podría ser un cierto número de grupos de autoayuda hasta un SACCO o asociación de un pueblo.

### **Criterio para la selección de casos**

- Remoto en termino de hogares se representa por uno o más de los siguientes:
  - La localización de puntos de acceso (nivel descentralizado y centralizado si se reciben servicios diferentes en cada punto).
  - La distancia de los puntos de acceso hacia el centro local y la carretera más cercana (naturaleza de la carretera), disponibilidad de transporte.
  - Profundidad del alcance (varía de acuerdo al contexto pero ampliamente un factor de densidad de población e infraestructura, nivel de pobreza, y otros indicadores de exclusión social).
- De propiedad de los miembros (no manejada externamente, los miembros están involucrados en la toma de decisiones)
- Gran extensión de cobertura con relación al contexto
- Informativo en términos de una o más de nuestras preguntas claves de investigación (governabilidad y participación de los miembros; recursos externos; regulación y supervisión; tipo de MOI)
- No tan único o idiosincrático que no tenga lecciones que puedan ser aplicadas a otros contextos
- Relativamente viable financieramente
- La MOI es transparente, la información está fácilmente disponible o se puede reunir fácilmente y el personal está deseoso de colaborar, para reunir la información.

Schreiner, M. (1998). Aspectos de la cobertura: Un marco para la discusión de los beneficios sociales de las microfinanzas. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

## Apéndice D: Principales indicadores financieros de la Cooperativa Jardín Azuayo

Indicadores principales (US\$ dólares y %)	
	2006
<b>Profundidad</b>	
Tamaño promedio del saldo de ahorros como porcentaje del PIB por cápita	35%
Tamaño promedio del saldo del préstamo como porcentaje del PIB per cápita	90%
Densidad poblacional	39 personas por km <sup>2</sup>
Numero de proveedores formales o informales en el área de servicio	14
% clientes mujeres	36%
<b>Duración</b>	
Autosuficiencia operativa	104.3%
Autosuficiencia financiera	100.6%
Portafolio en riesgo > 30 días	4.81%
Total gastos operativos/Promedio del total de activos	4.35%
Promedio del salario y beneficios del personal/ PIB per cápita	266%
<b>Amplitud</b>	
Número de prestadores activos	21,320
Número de ahorradores activos	52,047
Número de unidades a nivel de	22 sucursales; 9 grupos
<b>Costo</b>	
Tasa de interés efectivo para préstamos del tamaño promedio	57.7%
<b>Valor</b>	
Tasa de retención	116%
<b>Otros</b>	
Crecimientos en activos totales	51%
Préstamos netos/Total de activos (utilización de fondos)	63%

\*\*\* Auto reportado y datos auditados