

PROYECTO DE TITULACIÓN:

**Propuesta de una línea de crédito para mujeres emprendedoras; dinámica de
financiamiento en una cooperativa de ahorro y crédito del Ecuador**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

PROAÑO ACOSTA DENISS YOSTHING

IÑAGUAZO MOROCHO LUIS ANGEL

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

La realización de esta tesis ha sido posible gracias al apoyo de numerosas personas, cuyo respaldo y aliento fueron fundamentales para que esta meta pudiera alcanzarse. Expreso mi más sincero agradecimiento a quienes hicieron de este proceso de aprendizaje una experiencia enriquecedora y transformadora.

Proaño Acosta Deniss Yosthing

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en la realización de esta tesis. El apoyo, paciencia, y guía han sido invaluable para alcanzar este tan anhelado logro, a todos que contribuyeron a ello mis más sinceros agradecimientos.

Iñaguazo Morocho Luis Angel

DEDICATORIA

Este logro es el fruto de un largo recorrido, lleno de retos, aprendizajes y momentos de profundo crecimiento. Dedico este trabajo a mi esposo quien ha sido mi soporte en cada paso de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional y su ejemplo de perseverancia, quienes me enseñaron que la educación es un camino de superación personal y que el esfuerzo siempre vale la pena. A mi esposo con su apoyo y sacrificio han sido la fuerza que me impulsó a alcanzar esta meta.

Proaño Acosta Deniss Yosthing

Dedico esta tesis con todo mi amor y gratitud a mi querida esposa, Gabriela, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso, a mis dos hijos, Luisana y Martín, quienes con su alegría y energía me han motivado a seguir adelante en los momentos más difíciles ustedes son mi mayor inspiración.

A mis docentes quienes con su guía y conocimiento han sido pilares fundamentales en mi formación académica. A cada uno de ustedes, gracias por compartir su sabiduría y por su dedicación en mi desarrollo profesional.

Iñaguazo Morocho Luis Angel

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Ing. Holger Barriga Medina
Tutor del Proyecto

Ing. Katia Rodríguez Morales
Evaluador 1

Ing. Mary Jovanna Rivadeneira Morales
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros Proaño Acosta Deniss Yosthing y Iñaguazo Morocho Luis Angel acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 27 de diciembre del 2024.

Autor 1

Autor 2

Propuesta de una línea de crédito para mujeres emprendedoras; dinámica de financiamiento en una cooperativa de ahorro y crédito del Ecuador.

Deniss Yosthing PROAÑO ACOSTA y Luis Angel IÑAGUAZO MOROCHO

Palabras clave:

Competencia

Bienestar Económico

Instituciones Financieras

Clasificación JEL:

L1, D6, G2

Key words

Competition

Welfare Economic

Financial Institution

JEL CLASSIFICATION

L1, D6, G2

Resumen: En el entorno empresarial ecuatoriano, las mujeres emprendedoras enfrentan un múltiples de desafíos al buscar financiamiento para sus emprendimientos. Esta propuesta tiene como objetivo diseñar una línea de crédito dirigida para mujeres emprendedoras en una cooperativa de Ahorro y Crédito en el Ecuador con el propósito de fomentar el desarrollo económico y el empoderamiento. Se realizará un análisis íntegro de las dinámicas de financiamiento principales en la cooperativa, identificando barreras, así como oportunidades para lograr mejorar la inclusión financiera de las mujeres emprendedoras. Se busca promover y fomentar el empoderamiento económico a través de una línea de crédito diseñada para satisfacer sus necesidades. El diseño de la línea de crédito incluye condiciones de: capacitación y evaluación de conocimientos para las emprendedoras, se planteará soluciones innovadoras que promuevan el acceso equitativo a recursos financieros como programas de capacitación financiera acoplados a las necesidades de las mujeres emprendedoras.

Abstract: In the Ecuadorian business environment, women entrepreneurs face a multitude of challenges when seeking financing for their ventures. This proposal aims to design a targeted credit line for women entrepreneurs in a Savings and Credit cooperative in Ecuador with the purpose of promoting economic development and empowerment. A comprehensive analysis of the main financing dynamics in the cooperative will be carried out, identifying barriers, as well as opportunities to improve the financial inclusion of women entrepreneurs. It seeks to promote and foster economic empowerment through a credit line designed to meet their needs. The design of the credit line includes conditions of: training and knowledge assessment for women entrepreneurs, innovative solutions will be proposed that promote equitable access to financial resources such as financial training programs coupled to the needs of women entrepreneurs.

1. Definición de Oportunidad

La inclusión y crecimiento de la fuerza laboral femenina en el Ecuador ha avanzado significativamente con el paso de los años, el acceso de las mujeres a empleos tradicionalmente dominados por hombres ha evolucionado para fomentar la igualdad de género. El rol de la mujer tanto en el ámbito laboral, hogar y económico ha tomado mucha relevancia desde el siglo XXI.

Acorde al Banco de Desarrollo de América Latina, la Corporación Financiera Internacional (IFC), ha estimado que a nivel mundial existe una brecha de US\$ 287.000 millones para el financiamiento a pequeñas y medianas empresas formales propiedad de mujeres, en donde América Latina se ubica como la región con la brecha más grande -US\$85.638 millones-(IFC, 2014) y que más del 70% de las pequeñas y medianas empresas de propiedad femenina de los países en desarrollo tienen un acceso inadecuado a los servicios financieros o no lo tienen (Goldman Sachs, 2014).

Para la Corporación Financiera Internacional, las estimaciones buscan demostrar que ampliar el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas propiedad de mujeres beneficiaría la autonomía económica y constituye una oportunidad de crecimiento y rentabilidad de las instituciones financieras; en este sentido, sugiere desarrollar marcos integrales para la igualdad de género; Impulsar un enfoque integral que articule instituciones, fomente políticas públicas inclusivas y promueva la transformación productiva de las mujeres en América Latina. La propuesta es mejorar los sistemas de definición de los segmentos empresariales y de información desagregados por sexo, reconocer la importancia de las empresas PYMEs propiedad de mujeres para las instituciones financieras; implementar propuestas de valor que contribuyan a la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas; e involucrar a las instituciones financieras en el fomento del emprendimiento femenino (IFC, 2014).

En cuanto al uso de los servicios financieros, en América Latina y el Caribe (ALC) sólo el 49% de las mujeres tienen una cuenta bancaria, el 11% ahorra y el 10% dispone de crédito, valores que para los hombres representan el 54%, 16% y el 13%, respectivamente (Banco Mundial, 2015). Asimismo, más hombres que mujeres declaran que tienen una cuenta y ahorran en una institución financiera formal, poseen tarjeta de débito y tarjeta de crédito, y usan los pagos electrónicos a través de cuentas bancarias (BID, 2014); por lo tanto, la región tiene el desafío de aumentar la bancarización de las mujeres y de diseñar políticas, programas o productos tomando en cuenta las condiciones, preferencias y restricciones de las mujeres (BID, 2015).

En la base de datos del INEC, la población femenina a diciembre 2019, en Ecuador, contaba con 30.6% con un empleo adecuado, 47.9 % con un empleo informal y un desempleo del 4.6%. A partir de la pandemia de marzo del 2020 estos indicadores sufrieron un impacto en la población desencadenando que se registren desde septiembre del 2020 una tasa de empleo adecuado de 24.5%, 54.9% de un empleo informal y el desempleo se encuentre en 6.8%.

En la Tabla 1 se puede denotar que la pandemia fue un factor determinante en la crisis social, económica y de seguridad que afronta Ecuador; gracias a diferentes mecanismos de activación se ha ido superando en parte la crisis laboral hasta llegar al 2023 cuya población presenta un 29.1% de empleo adecuado, 53.2% empleo informal y una tasa de desempleo del 4.7%. Se denota que la activación ha reducido el empleo adecuado y aumentado el empleo informal, lo que ha impulsado la formación de pequeños emprendimientos que sostienen muchos hogares. La variación de las tasas de empleo adecuado entre mujeres y hombres es disparaja siendo la diferencia promedio en 2023 según la tabla 2 de datos de la INEC, la población masculina con empleo adecuado fue de 41.8% frente a la femenina del 29.1% indicado en la tabla 1 (INEC, 2024).

Tabla 1

Evolución de cifras de empleo adecuado para mujeres en el Ecuador.

1.0 Año	1.2 Periodos Mes	1.2 Tasa de desempleo	1.4 Tasa de empleo adecuado	1.5 Tasa de subempleo	1.3 Tasa de empleo	1.9 Sector informal
2018	Anual	4.8 %	30.9 %	16.4 %	95.2 %	48.8 %
2019	Anual	5.1 %	29.4 %	16.3 %	94.9 %	49.4 %
2021	Anual	6.7 %	25.5 %	21.3 %	93.3 %	52.1 %
2022	Anual	5.1 %	27.0 %	19.9 %	94.9 %	52.7 %
2023	Anual	4.7 %	29.1 %	17.6 %	95.3 %	53.2 %

Nota: La tabla representa la evolución de cifras anuales por tipo de empleo de género femenino en el Ecuador desde el año 2018 al 2023. Elaborado por el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2024)

Tabla 2

Evolución de cifras de empleo adecuado para hombres en el Ecuador.

1.0 Año	1.2 Periodos Mes	1.2 Tasa de desempleo	1.4 Tasa de empleo adecuado	1.5 Tasa de subempleo	1.3 Tasa de empleo	1.9 Sector informal
2018	Anual	3.3 %	47.1 %	18.9 %	96.7 %	45.3 %
2019	Anual	3.4 %	45.2 %	19.6 %	96.6 %	45.7 %
2021	Anual	4.2 %	37.8 %	24.7 %	95.8 %	47.7 %
2022	Anual	3.8 %	40.1 %	24.0 %	96.2 %	49.0 %
2023	Anual	3.2 %	41.8 %	21.0 %	96.8 %	51.9 %

Nota: La tabla representa la evolución de cifras anuales por tipo de empleo de género masculino en el Ecuador desde el año 2018 al 2023. Elaborado por el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2024)

Ecuador no es la excepción en esta tendencia. Según el Global Entrepreneurship Monitor, el 36% de las mujeres en Ecuador está involucrada en actividades emprendedoras, situando al país por encima de la media regional. Sin embargo, las emprendedoras ecuatorianas enfrentan obstáculos significativos, como el acceso limitado a financiamiento, educación y redes de apoyo (GEM, 2024).

Pese a la evolución y amparo de leyes que regulan la igualdad de géneros en las compañías, se denota mayor disparidad en los resultados de empleos adecuados para el público femenino que por su hogar deja de ejercer roles formales en instituciones para enfocarse en emprendimientos para la supervivencia económica de su familia.

Acorde a Diario El Comercio (2022), las mujeres de entre 35 a 49 años son las que más demandan de un crédito en Ecuador, siendo el financiamiento con mayor otorgamiento entre esta población, el microcrédito.

“Según el reporte, del total de operaciones crediticias otorgadas en 2021, las mujeres accedieron al 37% de ellas. Es decir, de los más de 370 000 préstamos, unos 137 000 tuvieron como beneficiarias a la población femenina. De ellas, el 41% corresponde al rango etario de entre 35 a 49 años. Le siguen las mujeres comprendidas entre los 18 y 34 años, que representan el 29,2% de la cartera crediticia del país. El 23,4% corresponde a mujeres entre los 50 a 64 años. El 6% restante se relaciona con mujeres de 65 años y mayores. El principal destino de estos microcréditos es generalmente actividades productivas y de emprendimiento” (El Comercio, 2022).

Bajo los antecedentes presentados se hace necesario entrar en debate sobre los desafíos y oportunidades de la población femenina en el Ecuador. Opiniones de dos socias en las entrevistas concordaron que las dificultades que presentan al no poder acceder a un crédito sin garante, limitado conocimiento de administración financiera, flexibilidad de pagos y líneas de apoyo limitan su capacidad de desarrollo como emprendedoras, ya que en mercados competitivos pueden mantenerse operativos los negocios que cuentan con capital de inversión para ofrecer innovación dentro de sus productos.

Las opciones de crédito tradicionales suelen tener requisitos estrictos y tasas de interés elevadas, lo que limita la capacidad de los emprendedores, especialmente aquellos en etapas iniciales o con historial crediticio limitado, para obtener los fondos necesarios para iniciar o expandir sus negocios.

“A través del sistema financiero tradicional las mujeres han estado recibiendo en parte o parcial financiamiento con la otorgación de créditos que no han sido suficientes o no cubren para continuar con sus emprendimientos; las instituciones de la EPS han seguido ofreciendo microcréditos para emprendedores a nivel general realizando muchos esfuerzos con políticas de inclusión financiera, para mejorar el acceso a servicios financieros para este grupo tradicionalmente desatendido” (Estrella et al., 2022)

Esta falta de acceso al financiamiento adecuado puede resultar en la paralización de proyectos prometedores, la limitación de oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la perpetuación de la informalidad en el sector empresarial. “A pesar que el gobierno ha hecho un gran esfuerzo para atender esta brecha mediante programas que fomenten el desarrollo productivo y microempresarial de la mujer ecuatoriana pero no ha sido suficientes” (Ministerio de Inclusión Económica, 2021)

En Ecuador, las mujeres representan un sector significativo de la población que, a pesar de sus capacidades y potencial emprendedor, enfrenta barreras considerables para acceder a recursos financieros. Las mujeres emprendedoras a menudo se encuentran con desafíos como la falta de garantías, “el acceso limitado a redes de apoyo y capacitación, y condiciones crediticias desfavorables, ha hecho que se discutan las tendencias actuales de acceso al crédito en el Ecuador” (Primicias, 2022)

Algunas experiencias prácticas pero esporádicas de inclusión financiera de mujeres emprendedoras que se han dado en América Latina como en el Ecuador a continuación se enumera.

En América Latina en general:

Estudios sobre afroemprendimientos: Eddi Marcelín, director de diversidad en el CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, resalta la importancia de empoderar a comunidades históricamente marginadas, como las afrodescendientes. En palabras de Marcelín, "la gente afro e indígena no espera que el gobierno haga todo por ellos, sino que haga su parte; esto incluye brindar acceso al financiamiento y capacitación para desarrollarse económicamente" (El País, 2024).

En Colombia y Perú:

Iniciativas de PepsiCo: Programas como Mujer, Agua y Reconciliación y Ella Alimenta al Mundo buscan empoderar a mujeres rurales en Colombia y Perú. Estos programas proporcionan recursos y capacitación para mejorar los medios de vida y contribuir al desarrollo económico de sus comunidades. Según un artículo de El País, "estas iniciativas no solo promueven el desarrollo sostenible, sino que fortalecen el liderazgo femenino en las comunidades rurales de América Latina" (El País, 2024)

En Ecuador:

BanEcuador y el Crédito de las Oportunidades: Desde mayo de 2021 hasta marzo de 2022, BanEcuador ha otorgado más de 47,000 créditos a mujeres, sumando más de USD 133 millones. Este financiamiento ha permitido a mujeres liderar sus propios negocios y contribuir económicamente a sus familias. Según BanEcuador, "el Crédito de las Oportunidades ofrece una tasa de interés del 1% y plazos de hasta 30 años, facilitando el acceso al crédito para mujeres en sectores como el agrícola, pecuario, comercio y pequeña industria" (BanEcuador, 2022).

Microcrédito Impulso Mujer de la Cooperativa 23 de Julio: Esta cooperativa ofrece créditos diseñados para apoyar a mujeres emprendedoras y microempresarias, con montos desde \$500 hasta \$20,000 y plazos de pago de hasta 72 meses. Este programa destaca por brindar asesoría personalizada y promover la independencia financiera al no requerir la intervención del cónyuge para la solicitud. Como menciona la cooperativa, "este producto financiero fue desarrollado para empoderar a las mujeres microempresarias, brindándoles recursos y capacitación necesaria para el éxito de sus negocios" (Cooperativa 23 de Julio, 2024)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Azuay se posiciona como una institución financiera clave en el apoyo al desarrollo socioeconómico de sus miembros y de la comunidad en general. Con un enfoque en la inclusión financiera y el empoderamiento de sectores vulnerables, la cooperativa reconoce la necesidad de implementar iniciativas que promuevan la equidad de género y el crecimiento económico sostenible. En este contexto, la propuesta de una línea de crédito diseñada para mujeres emprendedoras es una oportunidad estratégica para fortalecer el impacto social y la estabilidad financiera de la cooperativa.

Las oportunidades pueden radicar en la implementación de productos de financiamiento a través de la cooperativa de ahorro y crédito, para tratar de atender las necesidades de las socias emprendedoras. Estos productos financieros pueden ofrecer condiciones más favorables y accesibles, como tasas de interés competitivas, plazos de pago flexibles y requisitos de garantía adaptados a la realidad de las emprendedoras locales, el acceso al financiamiento necesario para iniciar, mantener y expandir sus negocios, promoviendo la igualdad de oportunidades y contribuyendo al desarrollo económico local.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Azuay se beneficiará con la captación estratégica de socias emprendedoras; un nicho aún no explotado considerando que al contribuir con la economía local fomenta el ahorro, la triangulación de transacciones, mercados en línea y conocimiento de la marca en el sector productivo del país.

Beneficios Esperados:

- Empoderamiento Económico: Fomentar la autonomía financiera de las mujeres, aumentando su capacidad de generación de ingresos y contribuyendo al bienestar de sus

familias y comunidades. La cooperativa aumentará la base de clientes y la diversidad de la cartera de créditos de la cooperativa, mejorando su sostenibilidad financiera y su imagen institucional.

- Crecimiento Económico Local: Estimular la creación y el crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, lo que a su vez dinamiza la economía local y genera empleo.
- Inclusión Financiera: Ampliar el acceso a servicios financieros a un sector tradicionalmente suba tendido, promoviendo la equidad y la inclusión financiera.

Componentes de una línea de crédito:

- Condiciones Favorables: Tasas de interés competitivas y accesibles. Plazos de pago flexibles adaptados a las necesidades del negocio. Requisitos de garantía simplificados.
- Capacitación y Asesoramiento: Programas de capacitación en gestión empresarial, finanzas y desarrollo de negocios. Servicios de mentoría y asesoramiento personalizado para apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios.
- Redes de Apoyo: Creación de redes y comunidades de apoyo entre mujeres emprendedoras para facilitar el intercambio de experiencias y recursos. Alianzas estratégicas con organizaciones locales e internacionales que promuevan el emprendimiento femenino.
- Seguimiento y Evaluación: Implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de la línea de crédito y ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar su efectividad

La propuesta de una línea de crédito para mujeres emprendedoras representa una oportunidad valiosa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Azuay" de Ecuador. Al responder a las necesidades específicas de este grupo y ofrecer condiciones financieras favorables, la cooperativa impulsa el desarrollo económico y social de sus miembros y fortalece su posición como líder en la promoción de la equidad y la inclusión financiera en la región. La cooperativa contribuirá asesorando y brindando apoyo técnico para mejorar la gestión empresarial y aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos financiados. Esto no solo beneficia a los emprendedores individuales, sino que también fortalece y dinamiza la economía local al fomentar la creación de empleo, la innovación y el desarrollo económico sostenible.

En el desarrollo se ha identificado que el perfil de una mujer emprendedora al que se desea atender es fundamental para definir las estrategias y acciones a implementar. En este contexto, se ha elaborado un perfil de usuario detallado que se encuentra en la sección de apéndice, el cual describe a una emprendedora Ana, una mujer de 35 años con un nivel educativo medio, emprendedora urbana que dirige un negocio de venta de ropa, entre sus metas incluye el acceso a financiamiento y la expansión de su negocio, mientras que sus motivaciones giran en torno al crecimiento y éxito empresarial. Esta emprendedora se mantiene al día con las tendencias del comercio electrónico, utilizando plataformas digitales para ofrecer y vender su mercadería además esta emprendedora enfrenta desafíos comunes como la gestión eficiente de recursos, la poca disponibilidad de financiamiento dirigido para su emprendimiento, atracción de clientes y la gran competencia con las grandes cadenas comerciales.

Este perfil proporciona una visión clara y específica que permitirá diseñar soluciones y apoyos apegados a las necesidades de muchas mujeres emprendedoras. Al comprender mejor sus objetivos y motivaciones el proyecto podrá ofrecer recursos, así como capacitación y herramientas que

faciliten su desarrollo y éxito La identificación de Ana como una representación del público objetivo permite alinear las iniciativas del proyecto con las realidades y expectativas de las emprendedoras, asegurando que las intervenciones sean efectivas

Identificación de objetivos y métricas.

Los siguientes objetivos se han planteado en base a la visión y misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Azuay enfocándose en las características como la: inclusión, educación, desarrollo y sostenibilidad.

1. Incrementar la Inclusión financiera de mujeres emprendedoras; por medio de la focalización de créditos fortaleciendo la participación de la mujer en el campo productivo-comercial.
2. Fomentar la educación financiera a través de programas de capacitación periódica, cumpliendo con los principios de la organización de educación cooperativa y fortalecimiento de un ecosistema solidario.
3. Mejorar la sostenibilidad de los negocios dirigido a las mujeres emprendedoras por medio de tasas preferenciales y tiempos acorde al giro del negocio de la emprendedora.

La Tabla 3 presenta los objetivos de la cooperativa de los cuales el presente proyecto está enfocado, con sus correspondientes métricas.

Tabla 3

Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Inclusión/diversificación de clientes	Número de mujeres emprendedoras que reciben crédito/ Total de Préstamos otorgados
Educación Cooperativa	Número de socias participantes en programas de capacitación / Total de Capacitaciones
Sostenibilidad del negocio	Ingresos percibidos después de la inversión /Total de Ingresos previos a la inversión.

Nota: La tabla representa objetivos y métricas a considerar para la evaluación del caso de estudio.

2. Generación de Alternativas

Para la identificación de las alternativas, se ha elegido la metodología propuesta de caso de negocio de Harvard, el cual incluye los 5 pasos: Identificación de Problema, Declaración de Oportunidad, Identificar Objetivos del negocio, Establecimiento de Prioridades y Asignar Indicadores (ManageMentor, 2021)

Para la generación de las alternativas, se ha elegido la herramienta lluvia de ideas, la cual ha permitido establecer los objetivos del caso de estudio identificando los principales obstáculos que presentan las mujeres emprendedoras al momento de buscar financiamiento para un proyecto; se analizó la forma de la recolección de datos por medio de grupos focales que puedan aportar mayor dinámica y experiencia en la creación de líneas de crédito , se realizó un estudio exploratorio por medio de entrevistas, reuniones presenciales , virtuales y llamadas telefónicas a los distintos grupos de interés para sesgar los objetivos a fines organizaciones y a beneficio de los usuarios, en este caso fueron: Gerente, miembros del consejo administrativo, miembro del departamento de Riesgo ,

asesor de crédito , miembro de comunidad local(mujeres emprendedoras); debido a que son el grupo de personas directamente relacionadas con el proyecto de creación de una nueva línea de crédito.

A partir del estudio exploratorio, y luego de aplicar un diagrama de afinidad, se identificaron tres posibles alternativas que podrían ser aplicables en la cooperativa.

Se aplicaron los siguientes criterios para evaluar su importancia dentro del proyecto:

Tabla 4

Criterios de Evaluación de Importancia de Alternativas

Característica	Descripción
Viabilidad Financiera:	Capacidad de la cooperativa para implementar y sostener la alternativa a largo plazo.
Impacto Social:	La medida en que la alternativa beneficiará a las mujeres emprendedoras y a la comunidad en general.
Accesibilidad:	Facilidad de acceso para las mujeres emprendedoras, considerando los requisitos y condiciones.
Sostenibilidad:	Potencial para mantener el programa en el tiempo, asegurando su relevancia y efectividad.
Educación y Apoyo:	La inclusión de programas de capacitación y asesoría en la alternativa

Nota: La tabla representa características a evaluar las alternativas del caso de estudio.

Tabla 5*Matriz de Valoración*

1. Crédito preferencial con educación financiera.	2. Fondo a nivel comunitario entre beneficiarias solidarias.	3. Continuar con la otorgación de microcréditos - consumo (Statu Quo).
Viabilidad Financiera: Alta, ya que puede atraer más clientes a la cooperativa.	Viabilidad Financiera: Moderada, depende de la participación.	Viabilidad Financiera: Alta, bajo riesgo.
Impacto Social: Alto, ya que empodera a las mujeres con habilidades de gestión.	Impacto Social: Muy alto, fortalece la comunidad.	Impacto Social: Bajo, no se enfoca en las necesidades específicas de las mujeres.
Accesibilidad: Moderada, puede requerir requisitos específicos.	Accesibilidad: Alta, ya que se basa en la solidaridad.	Accesibilidad: Alta, ya que es un servicio existente.
Sostenibilidad: Alta, si se implementan programas de seguimiento.	Sostenibilidad: Moderada, debe mantener la participación.	Sostenibilidad: Alta, pero requiere ajustes.
Educación y Apoyo: Alta, incluye capacitación.	Educación y Apoyo: Moderada, aunque se puede incorporar.	Educación y Apoyo: Baja, no se incluye capacitación.
Puntuación Global: 4.5/5	Puntuación Global: 4/5	Puntuación Global: 3.5/5

Nota: La tabla representa la puntuación de importancia de las alternativas del caso de estudio.

Las alternativas generadas para el caso de estudio son:

Crédito preferencial con educación financiera.

Ofrecer una línea de crédito específica para mujeres emprendedoras con requisitos de garantía flexibles incluyendo programas de capacitación en gestión empresarial y educación financiera. Proporcionar asesoría continua y seguimiento personalizado.

Fondo a nivel comunitario entre beneficiarias solidarias.

Crear un fondo rotativo que permita a las mujeres emprendedoras acceder a crédito a tasas bajas. Gestionar el fondo a nivel comunitario, fomentando la participación y la solidaridad entre las beneficiarias además se debe implementar mecanismos de garantía solidaria donde las mujeres se avalen mutuamente.

Continuar con la otorgación de microcréditos - consumo, Alternativa de Statu Quo

Mantener las actuales políticas de crédito sin modificaciones específicas, continuar con la oferta general de productos financieros de la cooperativa Azuay sin un enfoque diferenciado por género

se debe realizar ajustes mínimos basados en las necesidades individuales según las evaluaciones tradicionales de riesgo.

3. Análisis de Alternativas

Para el análisis de alternativas se han definido supuestos, los cuales permiten evaluar los resultados financieros y estratégicos, operativos de las tres propuestas (crédito preferencial con educación financiera, fondo a nivel comunitario entre beneficiarias solidarias y microcréditos de consumo-status quo), cuyo objetivo es identificar las diferencias en uso de recursos y costos que se involucran en la de una línea de crédito para mujeres emprendedoras y así poder determinar la mejor opción para La Cooperativa de Ahorro y Crédito Azuay

Los supuestos que se estiman en común para el desarrollo de las alternativas son:

1. La tasa de interés activa efectiva referencial vigente para el sector financiero privado, público, popular y solidario respecto a créditos de consumo es de 16.29 % y con un máximo de interés del 16.77%. La cooperativa presenta tasas competitivas, la propuesta de creación de una nueva línea de crédito para mujeres emprendedoras denominada “Crédito Rosa” ofrecerá una tasa efectiva anual del 12.77% con plazo máximo de 96 meses sin necesidad de mantener ahorros o pertenecer al grupo de miembros activos de la Cooperativa; considerando que en la actualidad la Cooperativa cuenta con su diversificación de líneas de crédito como son:
 - Crédito Ordinario:** A una tasa de 12.77% a 84 meses, son créditos para personas naturales, personas jurídicas u organizaciones de hecho, y es obligatorio que el socio efectúe un depósito de ahorros por un tiempo y monto determinados por el Consejo de Administración.
 - Crédito Sin Ahorro:** A una tasa de 15.25% a 84 meses, son créditos para personas naturales, personas jurídicas u organizaciones de hecho y no se requiere el ahorro previo por parte del socio.
 - Crédito Extraordinario:** A una tasa de 11.22% a 48 meses, son créditos para personas naturales para situaciones emergentes como educación, salud o calamidad debidamente comprobadas; la situación de emergencia puede corresponder al socio, a su cónyuge, a sus hijos o a los padres si dependen del socio. El socio presentará los respaldos correspondientes y se adjuntarán a la solicitud de crédito.
 - Crédito Verde:** Siendo esta la última incorporación de las líneas de crédito a una tasa de 11.00 % a 84 meses, son créditos para financiar transporte productivo nuevo (medios de transporte, híbridos y de combustión amigable con el ambiente) y transporte alternativo nuevo (bicicletas y medios de transporte eléctrico, híbridos y de combustión amigable con el ambiente) a una tasa de interés preferencial.
2. El presupuesto designado para proyectos de líneas de crédito es decidido por medio de distribución estadística por consumo de servicio de las líneas de crédito, acorde a los objetivos y metas de la Cooperativa Azuay.
 - Se plantearán escenarios de flujos de efectivos con los datos de créditos realizados por mujeres tales como: de consumo del 35.50% y de microcréditos minoristas 7.82%, el 50.27% de cuenta ahorristas son mujeres, el promedio de montos de crédito adquiridos por mujeres en el año 2023 fue de \$5437.07, las mujeres han presentado una tasa por morosidad del 5.68%, se denota un promedio de educación financiera en mujeres del 0.12%

- La capacitación del personal administrativo para que pueda ofrecer capacitación a las socias emprendedoras será en jornadas de 2 horas por 2 semanas consecutivas.
- Implementación de medios digitales y visuales para promover el producto.

La cooperativa cuenta con una metodología de crédito definida técnicamente y que representa una herramienta clave en el proceso de concesión y recuperación de créditos; dentro de la metodología se aplica un modelo de precalificación incorporando un Credit Scoring para evaluar la posición crediticia de cada solicitante. El proceso de concesión de un crédito en la Cooperativa de Ahorro y crédito Azuay generalmente sigue estos pasos:

- **Precalificación:** El socio se acerca a solicitar información, requisitos y verificar precalificación de crédito; el asesor entrega la proforma con la lista de requisitos y una posible tabla de amortización calculada.
- **Presentación de Documentos:** El solicitante debe adjuntar los documentos necesarios que respalden su solicitud y los que constan en la precalificación. Esto puede incluir comprobantes de ingresos, identificación, y cualquier otro documento que la cooperativa requiera.
- **Evaluación de la Solicitud:** La cooperativa evalúa la solicitud y los documentos presentados para determinar la viabilidad del crédito. Esto incluye una revisión de la capacidad de pago del solicitante y su historial crediticio, el tiempo estimado es 2 a 4 días.
- **Aprobación del Crédito:** Si la solicitud es aprobada, se define el monto del crédito, el plazo de pago. El socio es informado de los términos y condiciones del crédito.
- **Desembolso del Crédito:** Una vez aceptados los términos, el crédito es desembolsado al socio. Este puede disponer del dinero a través de ventanilla, cajeros automáticos o mediante la plataforma virtual de la cooperativa.
- **Pago del Crédito:** El socio debe realizar los pagos según el cronograma acordado. La cooperativa ofrece diferentes opciones para realizar estos pagos, incluyendo pagos en línea y en ventanilla.

ALTERNATIVA 1.

Crédito preferencial con educación financiera.

Con esta alternativa, se planea atender aspectos poco considerados en los créditos como es la educación financiera del usuario; promoviendo el conocimiento y manejo económico de la inversión asignada.

- Se plantea la tasa de crédito anual de 11.5% a 96 meses plazos (considerada el plazo más amplio que mantiene la Cooperativa, con la tasa más cómoda), sin solicitud de afiliación o mantener cuenta en la Cooperativa.
- El monto del crédito proviene de la distribución de préstamos concebido por entes financieros del exterior que para el año 2024 asignaron 2'500.000,00, con una tasa del 6% anual, pagaderos de forma trimestral, intereses comprados al vencimiento del plazo.
 - La asignación se originó del promedio de consumo de los servicios de crédito minorista (7.82% de aceptación) y de microcréditos de consumo (35.5% de aceptación); originando como resultado la inversión de la propuesta de \$272.212,00

Tabla 6
Fujo de Caja Alternativa 1

	0	10%	15%	20%	25%	30%
	0	1	2	3	4	5
Ingresos/Cartera de Mujeres Emprendedoras		\$ 68.007,36	\$ 102.011,04	\$ 136.014,71	\$ 170.018,39	\$ 204.022,07
(-) Interes de Capital de Trabajo		\$ (3.903,25)	\$ (5.854,87)	\$ (7.806,50)	\$ (9.758,12)	\$ (11.709,74)
Utilidad de Inversión		\$ 64.104,11	\$ 96.156,16	\$ 128.208,22	\$ 160.260,27	\$ 192.312,33
Egresos Operativos						
Honorarios de capacitación al oficial de crédito y de servicios (240 cupos de 2 zonas, empleados por 20 horas en dos semanas)		\$ (270,00)				
Adecuación de una sala de capacitación para el personal		\$ (2.000,00)				
Propaganda , afiches y medios digitales (anual)		\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)
Adaptación de plataforma para capacitaciones y evaluaciones en línea		\$ (200,00)				
Asesoría Legal y Regulatoria		\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)
Provisión de Cuentas Incobrables (7,82%)		\$ (5.318,18)	\$ (7.977,26)	\$ (10.636,35)	\$ (13.295,44)	\$ (15.954,53)
Auditorías y Controles Financieros		\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
UAH		\$ 49.319,93	\$ 81.182,90	\$ 110.575,87	\$ 139.968,84	\$ 169.361,80
(-) Part. Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuesto Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	0	\$ 49.319,93	\$ 81.182,90	\$ 110.575,87	\$ 139.968,84	\$ 169.361,80
Inversión inicial	\$ -272.212,05					
Flujo total	\$ -272.212,05	\$ 49.319,93	\$ 81.182,90	\$ 110.575,87	\$ 139.968,84	\$ 169.361,80
		VAN \$ 12.616,17				
		TIR 23,32%				
		Tasa de descuento 21,58%				

Nota: La tabla representa el flujo de Caja generado en la Alternativa 1.

ALTERNATIVA 2.

Fondo a nivel comunitario entre beneficiarias solidarias.

Como política interna de la institución solo se crearán fondos de \$100.000 comunitarios rurales obtenidos de pólizas de acumulación. La Cooperativa plantea este tipo de crédito a una tasa activa anual del 15% a 84 meses plazos, con la condición de que las usuarias sean socias activas y con fondos de ahorro de al menos 12 meses de antigüedad.

Tabla 7
Flujo de Caja Alternativa 2

		10%	15%	20%	25%	30%
	0	1	2	3	4	5
Ingresos/ Cartera de Mujeres Emprendedoras		\$ 28.391,13	\$ 42.586,70	\$ 56.782,26	\$ 70.977,83	\$ 85.173,39
(-) Interes de Capital de Trabajo		\$ (6.299,94)	\$ (9.449,91)	\$ (12.599,88)	\$ (15.749,85)	\$ (18.899,82)
Utilidad de Inversión		\$ 22.091,19	\$ 33.136,78	\$ 44.182,38	\$ 55.227,97	\$ 66.273,57
Egresos Operativos						
Costos de administración del fondo Gastos administrativos		\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)
Propaganda , afiches y medios digitales (anual)		\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)
Asesoría Legal y Regulatoria		\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)
Provisión de Cuentas Incobrables (7,82%)		\$ (2.220,19)	\$ (3.330,28)	\$ (4.440,37)	\$ (5.550,47)	\$ (6.660,56)
Auditorías y Controles Financieros		\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
UAI		\$ 9.875,00	\$ 19.810,50	\$ 29.746,01	\$ 39.681,51	\$ 49.617,01
(-) Part. Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuesto Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	0	\$ 9.875,00	\$ 19.810,50	\$ 29.746,01	\$ 39.681,51	\$ 49.617,01
Inversión inicial	\$ -100.000,00					
Flujo total	\$ -100.000,00	\$ 9.875,00	\$ 19.810,50	\$ 29.746,01	\$ 39.681,51	\$ 49.617,01
	VAN \$ -25.085,49					
	TIR 11,73%					
	Tasa de descuento 21,58%					

Nota: La tabla representa el flujo de Caja generado en la Alternativa 2.

Alternativa 3.

Continuar con la otorgación de microcréditos - consumo, Alternativa de Statu Quo

En esta alternativa la Cooperativa solicita mantener un fondo de crédito del 20% del monto a prestar dentro de sus cuentas de ahorro para proseguir con el tipo de crédito. La tasa anual del producto de consumo es del 12.77% a 72 meses.

Tabla 8
Flujo de Caja Alternativa 3

	0	10%	15%	20%	25%	30%
		1	2	3	4	5
Ingresos/Cartera de Mujeres Emprendedoras		\$ 58.331,84	\$ 87.497,76	\$ 116.663,69	\$ 145.829,61	\$ 174.995,53
(-) Interes de Capital de Trabajo		\$ (5.324,96)	\$ (7.987,44)	\$ (10.649,92)	\$ (13.312,41)	\$ (15.974,89)
Utilidad de Inversión		\$ 53.006,88	\$ 79.510,32	\$ 106.013,76	\$ 132.517,20	\$ 159.020,64
Egresos Operativos						
Costos de administración del fondo Gastos administrativos		\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)
Propaganda , afiches y medios digitales (anual)		\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)	\$ (3.396,00)
Asesoría Legal y Regulatoria		\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)	\$ (1.600,00)
Provisión de Cuentas Incobrables (7,82%)		\$ (4.561,55)	\$ (6.842,33)	\$ (9.123,10)	\$ (11.403,88)	\$ (13.684,65)
Auditorías y Controles Financieros		\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
UAI		\$ 38.449,33	\$ 62.672,00	\$ 86.894,66	\$ 111.117,33	\$ 135.339,99
(-) Part. Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuesto Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	0	\$ 38.449,33	\$ 62.672,00	\$ 86.894,66	\$ 111.117,33	\$ 135.339,99
Inversión inicial	\$ -272.212,05					
(-) Ahorro de Cuenta Ahorristas 20%	\$ 54.442,41					
Flujo total	\$ -217.769,64	\$ 38.449,33	\$ 62.672,00	\$ 86.894,66	\$ 111.117,33	\$ 135.339,99
	VAN \$ 6.406,17					
	TIR 22,69%					
	Tasa de descuento 21,58%					

Nota: La tabla representa el flujo de Caja generado en la Alternativa 3.

A continuación en la figura 1, se realiza una comparación de las alternativas propuestas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Azuay:

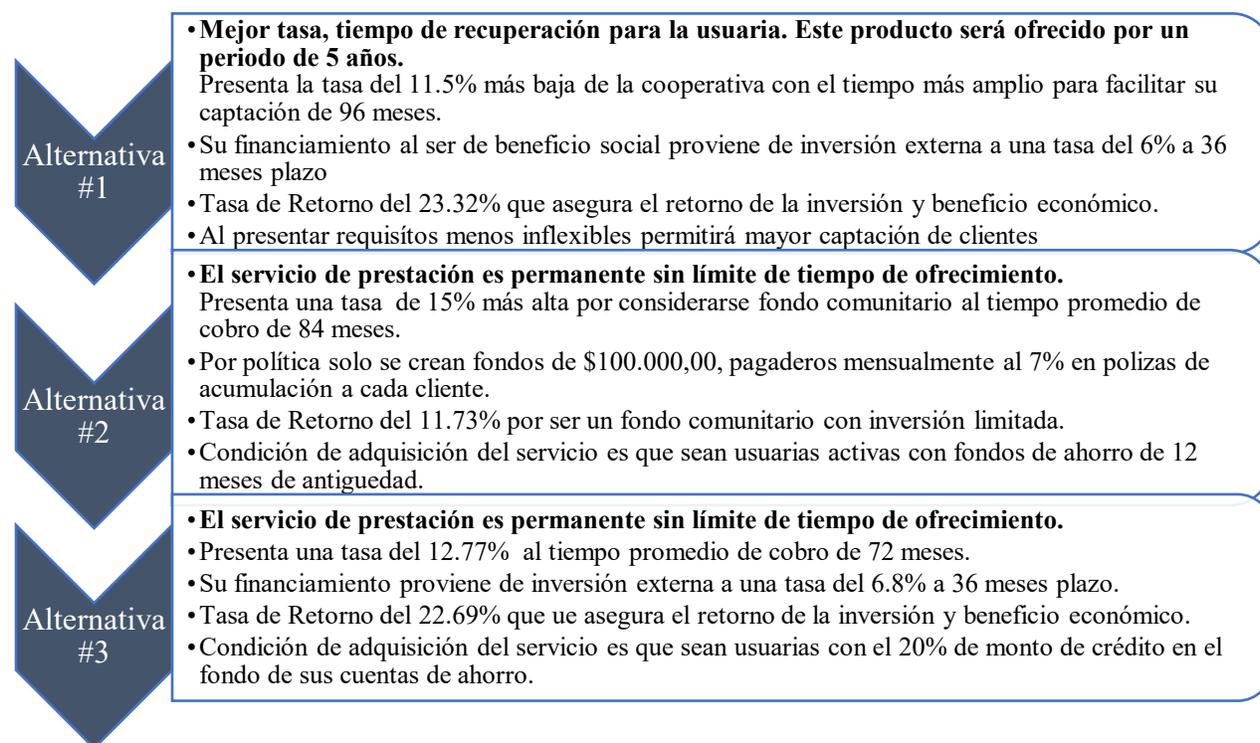


Figura 1
Comparación de alternativas.

Tabla 9*Resumen de Resultados*

Alternativa	Producto	Inversión Inicial	Beneficios Esperados	TIR	Pérdida o Ganancia
1	Crédito preferencial con educación financiera	\$272.212,05	\$550.409,34	23.32%	\$278.197,29
2	Fondo a nivel comunitario entre beneficiarias solidarias. Continuar con la	\$100.000,00	\$148.730,03	11.73%	\$48.730,03
3	otorgación de microcréditos - consumo, Alternativa de Statu Quo	\$217.769,64	\$426.693,71	21.99%	\$208.924,07

Nota: La tabla presenta los resultados de las propuestas crediticias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Como se denota en la Tabla 9 respecto al resumen de los resultados de las opciones crediticias se puede denotar que la alternativa 1 presenta mayor rendimiento y beneficio económico de las ofertas; debido a que su fijación de crédito con enfoque social a beneficio de mujeres emprendedoras genera una tasa de interés de pago más bajo a nivel de financiamiento para la institución y la oferta amplía el tiempo de duración del crédito generando mayores cobros de tasas de interés como retorno de la inversión presentando una propuesta de “ganar /ganar” para ambas partes como cliente y prestador del servicio ya que la usuaria tendrá la opción de capacitaciones financieras, una mejor tasa de interés, ampliación de plazos de pago y el desarrollo económico de su negocio. En la tabla 10 se puede observar el nivel esperado de los beneficios desde el primer año hasta los 5 años.

Tabla 10*Nivel Esperado de Beneficios*

Objetivo de captación de préstamos	10%	15%	20%	25%	30%
	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	\$ 49.319,93	\$81.182,90	\$110.575,87	\$139.968,84	\$169.361,80

Nota: Proyección de Ingresos a lo largo del proyecto.

4. Evaluación de Riesgos

La propuesta de línea de crédito para mujeres emprendedoras en la cooperativa de Ahorro y Crédito del Azuay implica analizar varios factores clave que pueden influir en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, esta evaluación aborda riesgos tanto sociales, así como financieros, operativos, y de mercado.

La valoración de los riesgos se realizó con base en la matriz de riesgos (Asana,2022) considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo. Donde la probabilidad de ocurrencia se califica en una escala del “1” al “5”, siendo el valor de “1” la valoración “Raro” y el valor de “5” la valoración “Casi Seguro”. Por otro lado, el impacto de cada riesgo se califica en una escala del “1” al “5”, siendo el valor “1” la valoración “Insignificante” y el valor de “5” la valoración “Severo”.

Tabla 11*Matriz de Riesgos*

Tipo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración
Riesgos Externos	La propuesta de creación de una línea de crédito no llegue a mujeres de diferentes contextos socioeconómicos y de diferentes localidades	4	4	16: Alto
Riesgos Externos	Que el crédito no sea usado para el desarrollo y expansión del emprendimiento produciendo que no se cumpla el fortalecimiento del entorno solidario y cooperativo	4	4	16: Alto
Riesgos Externos	Factores de la economía nacional y local que pueden afectar la capacidad de las mujeres emprendedoras para generar ingresos.	5	5	25: Alto
Riesgos Externos	La competencia entregue un servicio similar a la línea de crédito con parecidas condiciones a las de la nueva línea de crédito.	3	4	12: Medio
Riesgos Internos	Falta de flujo y reservas líquidas para cubrir el aumento de solicitudes de crédito.	4	4	16: Alto
Riesgos Internos	Impacto en márgenes de interés y la capacidad de mantener las tasas en diferentes escenarios económicos	5	5	25: Alto
Riesgos Internos	Falta de infraestructura, tecnología y personal necesario para manejar el incremento de solicitudes de crédito,	3	4	12: Medio
Riesgos Internos	Carencia de procedimientos claros y eficientes para la otorgación del crédito desde la evaluación hasta la concesión; así como el seguimiento y monitoreo para el cobro de la deuda	3	4	12: Medio

Nota: La Matriz de Riesgos representa la probabilidad, impacto y valoración que ocurra el evento.

Tabla 12*Plan de Riesgos*

Tipo	Riesgo	Planificación
Riesgos externos	La propuesta de creación de una línea de crédito no llegue a mujeres de diferentes contextos socioeconómicos y de diferentes localidades	Crear campañas promocionales dentro de plataformas digitales y medios visuales para promover la iniciativa de emprendimiento para mujeres emprendedoras.
Riesgos externos	Que el crédito no sea usado para el desarrollo y expansión del emprendimiento produciendo que no se cumpla el fortalecimiento del entorno solidario y cooperativo	Se debe crear un entorno de control sobre los préstamos con características especiales por medio de un plan de negocios que las usuarias deben presentar sobre la inversión del dinero, se deberá monitorear la inversión en los tres primeros meses del otorgamiento.
Riesgos externos	Factores de la economía nacional y local que pueden afectar la capacidad de las mujeres emprendedoras para generar ingresos.	Se deberá crear fondos de contingencias, políticas de prórroga y renegociación de la deuda en caso de que factores externos afecten la capacidad de pago de las usuarias.
Riesgos externos	La competencia entregue un servicio similar a la línea de crédito con parecidas condiciones a las de la nueva línea de crédito.	Se debe evaluar el mercado, la competencia y procurar renovar la imagen de los créditos especiales a fin de poder otorgar a los clientes un abanico de oportunidades crediticias para favorecer la captación del mercado local,
Riesgos internos	Falta de flujo y reservas líquidas para cubrir el aumento de solicitudes de crédito.	La línea de crédito está proyectada para tener una duración de 5 años de inversión y en caso de tener buena aceptación se deberá evaluar su renovación en futuras inversiones
Riesgos internos	Impacto en márgenes de interés y la capacidad de mantener las tasas en diferentes escenarios económicos	Se mantiene provisiones para cuentas incobrables y presupuestos para contingentes en caso de que existan variaciones de tasas en los diferentes escenarios locales.
Riesgos internos	Falta de infraestructura, tecnología y personal necesario para manejar el incremento de solicitudes de crédito,	En la implementación del proyecto se evaluó infraestructura, tecnología y recurso humano; como el enfoque de la línea de crédito es soluciones digitales con enseñanza financiera; la tecnología será la herramienta clave para abastecer la demanda de solicitudes.
Riesgos internos	Carencia de procedimientos claros y eficientes para la otorgación del crédito desde la evaluación hasta la concesión; así como el seguimiento y monitoreo para el cobro de la deuda	Se debe actualizar las política, procedimientos y manuales de otorgación de crédito; promoviendo la cultura organizacional,

Nota: El Plan de Riesgos representa las acciones a ejecutar para minimizar el impacto de ocurrencia del riesgo.

5. Plan de Implementación

El plan de implementación del proyecto se detalla por fases, cada una con sus respectivas actividades, resultados esperados, plazos finales, personas responsables, recursos necesarios y nivel esperado de beneficios. Este plan tiene como objetivo garantizar una ejecución exitosa de la propuesta ganadora que comprende a la línea de crédito para mujeres emprendedoras en una cooperativa de ahorro y crédito del Ecuador, alineado con los objetivos de inclusión financiera, educación financiera y sostenibilidad de los negocios.

Fase 1: Preparación

Esta fase se centra en la investigación de mercado, desarrollo del producto de crédito y la capacitación interna del personal de la cooperativa.

Tabla 13

Plan de implementación: preparación

Actividad	Resultado Esperado	Plazo Final	Persona Responsable	Recursos Necesarios
Investigación y análisis del mercado	Informe detallado de la demanda y necesidades de mujeres emprendedoras	2 meses	Director de Investigación de Mercado	Equipo de investigación, encuestas al público objetivo, sistema estadístico.
Desarrollo del producto de crédito	Diseño de productos de crédito con condiciones preferenciales	3 meses	Gerente de Producto	Equipo de desarrollo de productos, plataforma web
Capacitación interna del personal	Personal capacitado en nuevos productos y procedimientos	1 mes	Gerente de Recursos Humanos	Consultores de capacitación, material de formación, instalaciones

Nota: Plan de implementación- Preparación de la propuesta.

Fase 2: Lanzamiento

Esta fase incluye la promoción del nuevo producto de crédito, el establecimiento de procesos de solicitud y evaluación, y la capacitación inicial de las beneficiarias.

Tabla 14*Plan de implementación: lanzamiento.*

Actividad	Resultado Esperado	Plazo Final	Persona Responsable	Recursos Necesarios
Campaña de comunicación y promoción	Aumento en el conocimiento del producto entre las mujeres emprendedoras	2 meses	Área de promoción y comunicación	Agencia de publicidad, material promocional, anuncios web.
Proceso de solicitud y evaluación	Sistema de solicitud simplificado y eficaz	1 mes	Gerente de Operaciones	Plataforma tecnológica, equipo de evaluación de crédito
Capacitación de beneficiarias	Emprendedoras capacitadas en educación financiera y empresarial	3 meses	Educación cooperativa	Consultores, material educativo, plataforma de zoom y evaluación de conocimientos.

Nota: Plan de implementación se continua con el lanzamiento.**Fase 3: Ejecución y Seguimiento**

En esta fase se realiza el desembolso de créditos, el monitoreo continuo y la evaluación del impacto de los créditos otorgados.

Tabla 15*Plan de implementación: ejecución y seguimiento.*

Actividad	Resultado Esperado	Plazo Final	Persona Responsable	Recursos Necesarios
Desembolso de créditos	Créditos desembolsados a las emprendedoras	2 meses	Asesor de crédito	Sistema de desembolso, equipo de finanzas
Monitoreo y seguimiento	Seguimiento continuo del desempeño de los negocios financiados	6 meses	Asesor de crédito	Plataforma de monitoreo, equipo de seguimiento
Evaluación continua	Informes periódicos sobre el impacto de los créditos	6 meses	Director de Evaluación	Consultores de evaluación, herramientas de análisis

Nota: Plan de implementación se continua con ejecución y seguimiento.

Fase 4: Expansión y Sostenibilidad

Esta fase se enfoca en la ampliación del programa, el fortalecimiento del ecosistema solidario y la implementación de mejoras basadas en la retroalimentación.

Tabla 16

Plan de implementación: Expansión y Sostenibilidad.

Actividad	Resultado Esperado	Plazo Final	Persona Responsable	Recursos Necesarios
Ampliación del programa	Programa expandido a nuevas áreas y sectores	12 meses	Director de Expansión	Análisis de mercado adicional, formas de financiamiento del proyecto.
Fortalecimiento del ecosistema solidario	Redes y cooperativas fortalecidas, acceso a mercados mejorado	12 meses	Educador cooperativo	Eventos, ferias, plataformas digitales
Retroalimentación y mejora continua	Productos y servicios mejorados continuamente	12 meses	Director de Calidad	Encuestas de satisfacción, análisis de retroalimentación

Nota: Plan de implementación se continua con Expansión y Sostenibilidad.

Tabla 17
Cronograma de ejecución del proyecto

Fase	Actividad	Año 1- Trimestre 1	Año 1- Trimestre 2	Año 1- Trimestre 3	Año 1- Trimestre 4	Año 2- Trimestre 1	Año 2- Trimestre 2	Año 2- Trimestre 3	Año 2- Trimestre 4	Año 3- Trimestre 1	Año 3- Trimestre 2	Año 3- Trimestre 3	Año 3- Trimestre 4	Año 4- Trimestre 1	Año 4- Trimestre 2	Año 4- Trimestre 3	Año 4- Trimestre 4	Año 5- Trimestre 1	Año 5- Trimestre 2	Año 5- Trimestre 3	Año 5- Trimestre 4
Fase 1: Preparación	Investigación y análisis del mercado	X																			
	Desarrollo del producto de crédito	X																			
	Capacitación interna del personal		X																		
Fase 2: Lanzamiento	Campaña de comunicación y promoción		X																		
	Proceso de solicitud y evaluación		X																		
	Capacitación de beneficiarias		X																		
Fase 3: Ejecución y Seguimiento	Desembolso de créditos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Monitoreo y seguimiento					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Evaluación continua						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Fase 4: Retroalimentación y Sostenibilidad	Fortalecimiento del ecosistema solidario																			X	X
	Feedback y mejora continua																			X	X

Nota: Cronograma de ejecución del proyecto.

En base a las 4 fases presentadas se realiza el cronograma de ejecución del proyecto partiendo de la fase número 1 que es la preparación del producto financiero, capacitación interna del personal tomando en cuenta la investigación del mercado para el desarrollo del producto; la fase 2 comprende al lanzamiento del programa ofertando al público a través de las campañas de comunicación, el proceso de solicitud y evaluación del crédito así como la capacitación de beneficiarios; la fase 3 es la ejecución del programa mediante el desembolso del crédito, monitorear el desempeño de los negocios; fase 4 comprende la retroalimentación fortalecer el ecosistema de apoyo y asegurar su sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo implícito del caso de negocio es identificar la mejor alternativa para una propuesta de creación de un servicio crediticio en beneficio de las mujeres emprendedoras siguiendo la metodología de caso de negocio para el desarrollo de un servicio con enfoque social; es crucial que se hayan definido los objetivos, métricas, perfil y las necesidades específicas de las mujeres en el contexto emprendedor, y las particularidades de la comunidad que se quiere atender. Entre las propuestas existentes (alternativa 2 y 3) y la planteada (alternativa 1); luego del análisis financiero y estratégico se identificó que la Alternativa 1 presentó mayor beneficio económico para la entidad financiera, con la tasa de crédito anual de 11.5% a 96 meses plazos (considerada el plazo más amplio que mantiene la Cooperativa, con la tasa más cómoda), sin solicitud de afiliación o mantener cuenta en la Cooperativa.

Conclusiones

- La demanda potencial y necesidad social de las mujeres emprendedoras que enfrentan barreras financieras específicas, como menor acceso a recursos crediticios y mayores desafíos para establecer relaciones con instituciones financieras. Una línea de crédito adaptada a sus necesidades puede ayudar a reducir estas barreras y promover el empoderamiento económico.
- El impacto en la comunidad al facilitar el acceso al crédito para mujeres emprendedoras se puede esperar que sea positivo, ya que el crecimiento de negocios liderados por mujeres tiende a generar beneficios amplios, desde la creación de empleo hasta el aumento de la seguridad financiera en las familias.
- La posibilidad de fidelización y crecimiento sostenible al ofrecer una línea de crédito exclusiva para mujeres puede fortalecer la relación con las socias actuales y atraer a nuevas. Esto no solo ayuda a diversificar la cartera de crédito, sino también a fomentar un crecimiento sostenible y estable de la cooperativa.
- El riesgo es mitigable a través de asesoría y capacitación; considerando que, aunque los créditos a microempresas, emprendimientos y pequeñas empresas pueden tener un riesgo asociado, este puede mitigarse mediante programas de capacitación y asesoría que acompañen a las beneficiarias, aumentando las probabilidades de éxito en sus negocios.

Para asegurar una verdadera práctica se estableció un plan de implementación que consiste en cuatro fases (preparación, lanzamiento, ejecución y seguimiento, expansión y sostenibilidad). Este procedimiento tiene como objetivo garantizar una ejecución exitosa de la propuesta ganadora que comprende la línea de crédito para mujeres emprendedoras en una cooperativa de ahorro y crédito

del Ecuador, alineado o enfocado con los objetivos de inclusión financiera, educación financiera y sostenibilidad de los negocios.

Recomendaciones

- Establecer criterios flexibles de elegibilidad, diseñando un proceso de selección que considere las características particulares de las mujeres emprendedoras, como su historial crediticio o la necesidad de garantías alternativas. La flexibilidad puede aumentar la accesibilidad y eficacia de la línea de crédito.
- El incorporar programas de capacitación y asesoramiento al ofrecer capacitación financiera, gestión de negocios y habilidades específicas que ayuden a las beneficiarias a optimizar el uso del crédito. Este tipo de acompañamiento es fundamental para mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos y debe ser considerado como requisito primordial previo a la obtención del crédito.
- Al ofrecer condiciones financieras competitivas y justas, manteniendo tasas de interés accesibles y plazos de pago que se alineen con los ciclos de negocio de las emprendedoras, favoreciendo así una mayor capacidad de pago y una menor tasa de morosidad.
- Crear una red de apoyo y colaboración, estableciendo espacios digitales donde las mujeres puedan compartir experiencias, contactos y estrategias empresariales. Este enfoque fomenta un sentido de comunidad y apoyo entre las emprendedoras, potenciando sus oportunidades de éxito.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación; siendo esencial mecanismos de monitoreo de los créditos otorgados por medio de muestras estadísticas, así como indicadores que evalúen el impacto del programa en la comunidad y el retorno sobre la inversión para la cooperativa. Esto permitirá realizar ajustes a la línea de crédito según los resultados obtenidos.
- Promocionar la línea de crédito de forma digital (redes sociales, página web, asamblea de socios), visual por medio de panfletos y asesoría en ventanilla para publicitar esta línea de crédito y su impacto en el desarrollo económico local y el empoderamiento femenino, tanto para atraer nuevas socias como para fortalecer la imagen de la cooperativa como una institución comprometida con el desarrollo comunitario.

Referencias

- Alvarez, R., & Barroso, E. (2019). *Inclusión Financiera y Desarrollo Económico: Un enfoque global*. Editorial Universitaria.
- Azar Karina, Lara Edgar, Mejía Diana (2018). *Inclusión Financiera de las Mujeres en América Latina*. Banco de Desarrollo de América Latina. Serie Políticas Públicas y Transformación productiva. 30. (10-11)
- Banco Central del Ecuador. Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales. contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm
- Banco Mundial. (2022). *Mujeres y acceso a financiamiento en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial.
- BanEcuador (2021). *BanEcuador fomenta el desarrollo productivo y micro-empresarial de la mujer ecuatoriana*. <https://www.inclusion.gob.ec/programa-impulso-violeta-ec-beneficiara-a-mas-de-70-mil-mujeres-usuarias-de-los-servicios-y-bonos-del-mies/>
- BanEcuador. (2022). *El Crédito de las Oportunidades: Apoyo financiero a mujeres emprendedoras*. Recuperado de: <https://www.banecuador.fin.ec>
- Benavente, J. M., & Crespi, G. (2020). *Financiamiento para Pymes y Microempresas en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Calderón, R., & Serván, J. (2021). *Empoderamiento Económico Femenino en Cooperativas: Casos de éxito en América Latina*. CEPAL.
- Cheston, S., & Kuhn, L. (2002). *Empoderamiento de la Mujer a través del Microcrédito: Prácticas y resultados*. Microfinance Gateway.
- Cooperativa 23 de Julio. (2024). *Microcrédito Impulso Mujer: Empoderando a las microempresarias*. Recuperado de: <https://www.coop23dejulio.com.ec>
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2020). *Educación Financiera y su rol en el crecimiento de las microempresas*. IFC.
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2020). *IFC impulsa el acceso al financiamiento para mujeres emprendedoras en Ecuador con nuevo préstamo para Banco Internacional*. IFC. <https://www.ifc.org/es/pressroom/2019/24859>
- Diario El Comercio (2019). *Ecuador entregará créditos de hasta USD 10 000 a mujeres que inicien un emprendimiento*.
- Diario El Comercio (2022). *Mujeres de 35 a 49 años, las que más demandan créditos en Ecuador*. Negocios.
- Duflo, E. (2012). *Women Empowerment and Economic Development*. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051-1079.
- El País. (2024). *Programas de PepsiCo: Mujer, Agua y Reconciliación y Ella Alimenta al Mundo*. Recuperado de: <https://elpais.com/iniciativas-sostenibilidad-latinoamerica>
- Estrella et al., 2022. *El sistema bancario ecuatoriano apuesta por la inclusión financiera*. *Revista Perspectiva*. <https://www.inclusion.gob.ec/programa-impulso-violeta-ec-beneficiara-a-mas-de-70-mil-mujeres-usuarias-de-los-servicios-y-bonos-del-mies/>
- Gutiérrez, M., & Larraín, F. (2018). *Acceso al financiamiento y sostenibilidad de negocios liderados por mujeres en América Latina*. Fundación ALIDE. <https://www.inclusion.gob.ec/programa-impulso-violeta-ec-beneficiara-a-mas-de-70-mil-mujeres-usuarias-de-los-servicios-y-bonos-del-mies/>
<https://www.inclusion.gob.ec/programa-impulso-violeta-ec-beneficiara-a-mas-de-70-mil-mujeres-usuarias-de-los-servicios-y-bonos-del-mies/>

- <https://www.inclusion.gob.ec/programa-impulso-violeta-ec-beneficiara-a-mas-de-70-mil-mujeres-usuarias-de-los-servicios-y-bonos-del-mies/>
- Inclusión financiera de las mujeres en América Latina. Situación actual y recomendaciones de política.pdf (caf.com)
- INEC. (25 de mayo de 2024). Consulta de base de datos – Estadísticas de Trabajo – Estrato Mujeres.
- Instituto de Estudios Fiscales. (2021). Evaluación y Monitoreo de Programas de Inclusión Financiera en Cooperativas. Revista IEF, 45(2), 250-267.
- Lasio et al., 2024. Global Entrepreneurship Monitor. GEM Global Entrepreneurship Monitor. GEM Global Entrepreneurship Monitor (gemconsortium.org)
- Lopez, L. M., & Gómez, J. (2023). Inclusión Financiera: Estrategias y Desafíos en la Banca Cooperativa. Editorial Universidad de San Marcos.
- Ministerio de Inclusión Económica (2021). Programa “Impulso Violeta Ec” Beneficiará A Más De 70 Mil Mujeres Usuarias De Los Servicios Y Bonos Del Mies.
<https://www.inclusion.gob.ec/programa-impulso-violeta-ec-beneficiara-a-mas-de-70-mil-mujeres-usuarias-de-los-servicios-y-bonos-del-mies/>
- Mujeres de 35 a 49 años, las que más demandan créditos en Ecuador - El Comercio
- ONUMUJERES (2022). Inclusión Financiera de las Mujeres, Claves para una Recuperación transformadora de la economía post COVID-19 en América Latina y el Caribe.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Empoderamiento económico de la mujer: Inclusión Financiera y Autonomía Económica. OIT.
- Power BI Embedded sample (ecudatanalytics.com)
- Primicias (2022). Emprendedoras impulsan la demanda del crédito en Ecuador.

Apéndices

Figura 1

Mapa de Persona, descripción del perfil del usuario.

Mapa Persona		Equipo.....		
Imagen	Descripción de su vida			
	Emprendedora urbana, desde muy joven Ana ha sentido pasión por la moda, por lo cual llevo a emprender su propio negocio y abrir una tienda de ropa que ofrece diseños únicos y muy personalizados, dicha tienda está ubicada en un área muy concurrida por la ciudadanía en el Ecuador, su negocio desde que aperturó ha crecido significativamente, esto se debe a su dedicación y originalidad al momento de ofrecer el producto.			
Nombre Ana 35 años	Metas	Motivaciones		
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiamiento adecuado • Incremento de ventas así como maximización de ganancias • Mejorar la experiencia del cliente 	Expandir su negocio o tienda, implementar ventas en línea y así asegurar estabilidad financiera		
Sobre la persona Sexo: Mujer Ocupación: Emprendedora Familia: Casada con hijos Educación: Universitaria Nivel Económico: Medio Ingresos: Medios con potencial crecimiento	Comportamientos			
Cita "La imaginación no tiene edad y los sueños son para siempre"	Esta al día con las tendencias de comercio electrónico , busca formas de mejorar precios de adquisición de mercadería para ofertarlas en el mercado local , utiliza formas de pago seguras y tecnológicas.			

Nota . El grafico describe características y comportamientos del usuario clave del proyecto Elaborado por los Autores ,2024.