



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Plan de Negocios Crédito “Violeta” financiamiento de mujeres microempresarias”  
Profesor**

**Gabriel Fernando González Castro**

**Autor**

**Carlos Alejandro Iñiguez Salas**

**2023**

## **Resumen**

El presente proyecto se direcciona en definir servicios de financiamiento para mujeres microempresarias, en donde se analizó los antecedentes que permite comprender el tema, en el cual se enfoca a la iniciativa de mejoramiento de alto impacto. También se conoció los objetivos; tanto general como específicos, siendo el principal, diseñar un plan de negocios para el financiamiento de mujeres microempresarias, a fin de mejorar su nivel socioeconómico. Posterior se realizó un análisis del factor PESTEL, en el que se analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en la que se identifica oportunidades y amenazas que tendría la iniciativa de mejoramiento, además, se define la estrategia genérica que tiene la institución financiera, sobre la cual se va a implementar la iniciativa de mejoramiento. En el aspecto metodológico a utilizar y el análisis del sistema funcional del negocio, se detalla la cualidad del producto, que es un servicio que se basa en entregar microcréditos a mujeres microempresarias. Mediante la propuesta de solución del problema planteado, se tiene como primera instancia definir los supuestos, en los que se recalca el menor índice de morosidad en los créditos desembolsados a mujeres. Así también, se habla del tamaño de mercado, que es de aproximadamente 1,3 millones de mujeres, de las cuales se espera que el 70% de mujeres estarían interesadas en acceder a un crédito.

**Palabras claves:** Financiamiento, mujeres, microempresarias, crédito, interés.

### **Abstract**

This project is aimed at defining financing services for women microentrepreneurs, where the background that allows understanding the subject was analyzed, in which the high-impact improvement initiative is focused. The objectives were also known; both general and specific, the microentrepreneurs, in order to improve their socioeconomic level. Subsequently, an analysis of the PESTEL factor was carried out, in which the political, economic, social, technological, ecological and legal factors are analyzed, in which opportunities and threats that the improvement initiative would have are identified, in addition, the generic strategy is defined. that the financial institution has, on which the improvement initiative will be implemented. In the methodological aspect to be used and the analysis of the functional system of the business, the quality of the product is detailed, which is a service that is based on providing microcredits to women microentrepreneurs. Through the proposed solution to the problem raised, the first instance is to define the assumptions, in which the lower delinquency rate in loans disbursed to women is emphasized. Likewise, there is talk of the size of the market, which is approximately 1.3 million women, of which it is expected that 70% of women would be interested in accessing a loan.

**Keywords:** Financing, women, microentrepreneurs, credit, interest.

## Tabla de contenidos

<b>Resumen.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Tabla de contenidos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema.....</b>	<b>1</b>
1.1    Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es la iniciativa de mejoramiento de alto impacto que se plantea e importancia de esta mejora .....	1
1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado .....	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.3.    Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado .....	4
1.3.1. <i>Emprendimiento</i> .....	4
1.3.2. <i>Plan de negocios</i> .....	5
1.3.3. <i>Financiamiento</i> .....	6
1.4.    Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	7
1.5. Conclusiones del capítulo .....	8
<b>CAPÍTULO 2: Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria.....</b>	<b>9</b>
2.1. Entorno macroeconómico y político (análisis PESTEL) .....	9
2.2.    Análisis del sector .....	14
2.3.    Tamaño de la industria .....	14
2.4.    Análisis de la competencia (PORTER).....	16
2.6 Mercado y Estrategia .....	21

2.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión.....	21
Misión .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual .....	21
2.6.3 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa .....	21
<i>Eslabones de Apoyo</i> .....	22
<i>Eslabones Primarios</i> .....	22
2.6.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.....	23
2.7 Conclusiones del capítulo .....	23
<b>CAPÍTULO 3: Aplicación de la metodología a utilizar – Análisis del sistema funcional del negocio/compañía/proceso o área actual.....</b>	<b>24</b>
3.1 Modelo de negocio.....	24
3.2 Definición del segmento de mercado.....	24
3.4.1 <i>Producto</i> .....	27
3.4.2 <i>Funcionamiento de Estrategias de distribución</i> .....	28
3.4.3 <i>Estrategias de precios</i> .....	28
3.5 Funcionamiento de la estrategia operativa .....	31
3.5.1 <i>Descripción del proceso:</i> .....	31
3.5.2 <i>Capacidad instalada</i> .....	33
3.5.3 <i>Producción:</i> .....	33
3.6 Análisis FODA.....	36
3.7 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto	37
3.8 Conclusiones del Capítulo .....	37
<b>CAPÍTULO 4: Propuesta de solución del problema planteado – Propuesta de mejora.</b>	<b>38</b>
4.1. Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta .....	38
4.2. Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta .....	38
4.3. Diseño y desarrollo de la mejora.....	39

4.4. Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP).....	39
4.5. Flujo de procesos con las mejoras realizadas .....	41
4.6. Simulación incluida la mejora específica .....	41
4.7. Indicadores del nuevo desempeño.....	42
4.8. Análisis Financieros .....	44
4.8.1 Análisis de Rentabilidad sobre el activo.....	44
4.8.2 Análisis de Rentabilidad sobre la inversión .....	47
4.9. Conclusiones del capítulo .....	52
<b>CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
5.1 Conclusiones .....	54
5.2 Recomendaciones .....	55
<b>Referencias.....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>60</b>
Apéndice A. Análisis de Competencia .....	60
Apéndice B. Diseño de la encuesta.....	61
Apéndice C. Resultados de la encuesta.....	62

**Lista de tablas**

Tabla 1 Matriz de análisis PESTEL.....	13
Tabla 2 Situación servicios financieros .....	15
Tabla 3 Modelo Canvas .....	24
Tabla 4 Tasa de descuentos a la tasa máxima permitida .....	30
Tabla 5 Plan de producción.....	34
Tabla 6 Análisis de rentabilidad del producto .....	34
Tabla 7 Tasa interna de retorno de microcrédito promedio .....	35
Tabla 8 Tiempos de crédito.....	40
Tabla 9 Indicadores del nuevo desempeño .....	42
Tabla 10 Análisis financiero .....	47
Tabla 11 Análisis de Rentabilidad sobre la inversión.....	48
Tabla 12 Flujo de caja.....	49
Tabla 13 Cálculo del WACC .....	50
Tabla A 1 Análisis de Porter .....	60
Tabla C 1 Datos de la encuesta.....	62

## Lista de figuras

Figura1 Customer Journey – Microcrédito mujeres empresarias .....	27
Figura 2 Tasa de interés .....	29
Figura 3 Flujograma de proceso se solicitud de crédito .....	41
Figura 4 Logotipo .....	42
Figura 5 Tasa de descuento vs. Van.....	50
Figura 6 % cumplimiento colocación VS. TIR.....	51
Figura B 1 Formato de la encuesta .....	61
Figura C 1 Ubicación .....	63
Figura C 2 Zonas.....	63
Figura C 3 Las actividades principales .....	64
Figura C 4 Abierto su negocio .....	65
Figura C 5 Empezaron su negocio .....	65
Figura C 6 Operan en local .....	66
Figura C 7 Tienen al menos un empleado .....	66
Figura C 8 Administra su negocio .....	67
Figura C 9 Educación.....	67
Figura C 10 Dispuestas acceder a un crédito .....	68
Figura C 11 Plazo preferencial .....	68
Figura C 12 Frecuencia de pago .....	69
Figura C 13 Cuota preferida .....	69
Figura C 14 Crédito preferido.....	70
Figura C 15 Instituciones financieras .....	70
Figura C 16 Apoyan a las necesidades financieras.....	71
Figura C 17 Conocen de créditos.....	71
Figura C 18 Accesos a crédito .....	72
Figura C 19 Prefieren ahorrar .....	72
Figura C 20 Experiencias de un crédito .....	73
Figura C 21 Aprobación de un crédito.....	73
Figura C 22 Solicitud del crédito .....	74



Figura C 23 Dificultades del crédito .....	74
Figura C 24 No solicitan un crédito .....	75
Figura C 25 Falta de garantías para el crédito .....	75
Figura C 26 Tiene una cuenta de ahorro .....	76
Figura C 27 Tipo de ahorros .....	76
Figura C 28 Promedio de ahorro.....	77
Figura C 29 Como atiende una emergencia.....	77

## **CAPÍTULO 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema**

### **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es la iniciativa de mejoramiento de alto impacto que se plantea e importancia de esta mejora**

El plan relativo a una iniciativa de mejoramiento de alto impacto se encuentra enfocado en la necesidad de una población que no cuenta con el apoyo suficiente de entidades financieras, públicas o privadas, que les otorgue un crédito para sus negocios existentes o nuevos emprendimientos. El mismo que les permita mejorar su situación socioeconómica. De esta manera se ve primordial diseñar un producto crediticio para mujeres microempresarias que cumpla con un nivel de riesgo adecuado, que contribuyen a satisfacer sus necesidades financieras de una forma sencilla y segura.

Bajo esta perspectiva, es importante mencionar el de las mujeres en los últimos años dentro del territorio ecuatoriano. El cual ha permitido que se fundamente en presentar una fortaleza democrática. Esto a fin de poder contribuir con una sociedad justa e igualitaria. Por lo que es importante recalcar que la presencia de mujeres en lugares o posiciones de líder ha significado beneficios para toda la sociedad, minimizando la violencia doméstica y que obtengan derechos a la salud, laborales, derecho de maternidad entre otros, Organización de las Naciones Unidas (2018).

Sin embargo, el aspecto financiero o de financiación, para sus negocios o emprendimientos no es el adecuado, es decir que no existen políticas orientadas a su obtención de recursos. Por lo cual no tienen un apoyo del gobierno para alcanzar sus objetivos. Esto perjudica su progreso socioeconómico, y por ende a su bienestar familiar. Las barreras de acceso al sistema financiero para las mujeres, Nieves (2017).

Barreras de tipo institucional y estructurales:

- Situación conyugal,

- Menos acceso por menores ingresos.
- No ser propietarias de bienes inmuebles para garantías

Barreras de tipo culturales:

- Estereotipos de género, que relacionan al hombre con el mundo de las finanzas, el dinero e inversión.
- Desconfianza de la capacidad de administrar negocios exitosos.

Para el caso ecuatoriano, además existe barreras de demanda por el bajo nivel de conocimiento sobre en el sistema financiero formal y limitaciones en el marco regulatorio. Esto se debe a que la tasa de interés tiene un máximo para cada segmento. Se tiene como consecuencia que las personas sin historial crediticio tienen dificultades para ser atendidas por el sistema financiero formal y acceder a los servicios de crédito. Es importante considerar el estudio “Impacto del mercado de financiamiento informal en Ecuador” realizado por el economista David Castellanos en alianza con Equifax en el año 2021, donde se mencionó que el interés que cobra el sector informal pueden superar el 1200% y que afectan principalmente a mujeres cabezas de hogar (Revista Ekos, 2021, párr.5-9).

Es significativo mencionar también que, para lograr equidad de género, es importante erradicar de forma absoluta la violencia, y estructurar los servicios y planes de programas específicos que se orienten a lograr sus emprendimientos de una forma adecuada, para el posicionamiento dentro del mercado. De esta manera se cubren sus expectativas y se forman líderes en el ámbito empresarial (Organización de las Naciones Unidas, 2018).

Se detalla que, no se evidencia cómo prioridad dentro del territorio ecuatoriano, un plan de desarrollo orientado a la igualdad de género en el aspecto de recursos financiados. No existen políticas financieras orientadas a brindar crédito para que puedan realizar sus inversiones en proyectos innovadores. Lo que sin duda mejoraría la matriz productiva del

país generando nuevas fuentes de trabajo. Sería de suma importancia fortalecer este tipo de conocimientos, a fin de que se tenga solvencia estratégica, para el logro de sus objetivos.

La participación de las mujeres en el sector financiero formal tiene un enorme potencial para el desarrollo de sus hogares, comunidades y la sociedad en general. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres aportan una proporción mayor de sus ingresos al hogar en comparación con los hombres. Según un informe presentado en 2018 por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) titulado 'Inclusión Financiera de las Mujeres en América Latina: Situación Actual y Recomendaciones de Política', una de las estrategias para promover una mayor inclusión de las mujeres en el sector financiero es la creación de productos financieros que impulsen el crecimiento de sus negocios. (Asobanca, s.f.).

Adicionalmente, después de la experiencia vivida por la presencia de la pandemia generada por el virus del SARS-COV-2 se demostró que la inclusión financiera es muy importante para mantener la liquidez/operación de los negocios (Del Río, 2022). Los antecedentes expuestos son los que inspiran la hipótesis expuesta para, a través del financiamiento de negocios o emprendimientos en el segmento de mujeres se contribuya a su desarrollo, sus familias y sus negocios.

Finalmente es importante mencionar que la institución financiera que donde se propone la iniciativa de mejoramiento de alto impacto firmó en los últimos meses convenios con ONU Mujeres y Warmi Femtech para contribuir empoderamiento y mejoramiento de la calidad de vida mujeres microempresarias.

## **1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Diseñar un plan de negocios para el financiamiento de mujeres microempresarias, a fin de mejorar su nivel socioeconómico.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Obtener una tasa interna de retorno sobre la inversión del superior al WACC, un valor actual neto de 1.5 millones de dólares y un ROA de 3,1% durante los 10 primeros años.
- Reducir la morosidad al 4% basados en la fidelidad y correcto cumplimiento en los pagos de las microempresarias.
- Colocar 70 millones de crédito y alcanzar un saldo cartera de 27 millones de dólares del mercado de mujeres microempresarias en un periodo de 10 años.
- Diseñar un producto crediticio que se desembolse en un periodo máximo de 24 horas.
- Tasa de renovación de las operaciones crediticias superior al 50% e inclusión de al menos 1500 nuevos clientes al año.
- Disponer de fuentes de fondeo más baratas que el promedio del mercado.

## **1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado**

### ***1.3.1. Emprendimiento***

Al referirse al factor de emprendimiento se determina qué es la;

Capacidad de una persona para hacer un esfuerzo extra, a fin de alcanzar una meta u objetivo. Se puede decir también qué se fomenta una iniciativa o proyecto de la cual el individuo presenta un conocimiento y desea poner en marcha empleando diferentes estrategias, para brindar un producto o servicio innovador, mismo que tenga la acogida dentro del mercado, que en la actualidad es altamente competitivo (Pérez & Jiménez , 2017, p. 3).

Así también al emprendimiento se conoce como la actitud y aptitudes que presenta la persona para poder emprender, o ser un reto de un proyecto. Es primordial contar con una inversión para ponerlo en marcha, y en base a ello obtener réditos económicos. Todos estos aspectos favorecen a mejorar el nivel socioeconómico del emprendedor, por lo cual un emprendimiento tiene que estar sincronizado con las perspectivas del mercado, a fin de que un producto o servicio tenga acogida, por parte de los clientes o consumidores.

### ***1.3.2. Plan de negocios***

Se determina que un plan de negocios es “un documento en el que se plasma un proyecto, el cual se centra en brindar un servicio o producto, cuyo fin es cubrir una necesidad existente en el mercado, y generar una rentabilidad” (Zorita & Huarte , 2016, pág. 5). Cabe recalcar que un plan de negocios se convierte en primordial para el desarrollo de cualquier organización y comercialización eficiente. Se obtiene una rentabilidad que, al producir un bien o servicio, cubra una necesidad en el mercado.

Se resalta también que, elaborar un plan de negocios lleva un tiempo. Sin embargo, es importante resaltar qué es un tiempo adecuado para conocer de manera definitiva si permitirá tener una ganancia al poner en marcha. Para esto, se debe manejar o realizar ciertos estudios vinculados o direccionados a conocer la perspectiva o la ventaja de tener un plan. Aquí se recopila información adecuada del mercado objetivo, para de esta manera conocer si existe la acogida por un producto o servicio.

Bajo estos parámetros es esencial que se efectúe un estudio adecuado y eficiente. Esto ayudará a cumplir con las perspectivas del emprendedor, mismo que se enmarca a cubrir una necesidad tanto del cliente interno y externo que se involucren en el producto o servicio. De

esta manera es importante detallar, que un plan de negocios presenta diferentes estudios a través del cual se podrá conocer ciertos datos del mercado objetivo, y su viabilidad, como se detalla a continuación acorde a los parámetros del autor Urbina (2015).

- En primera instancia se realiza el estudio de mercado, en la cual se puede conocer la oferta, demanda y demanda insatisfecha, a la cual el nuevo servicio atacará.
- Así también se encuentra el manejo de la naturaleza del negocio, cómo es la filosofía empresarial, (misión, visión, valores y políticas), con las cuales debe contar una organización, como plantear estrategias de mercado, mediante la perspectiva de las 4 P de marketing, en la que se puede realizar estrategias para el producto, precio, plaza, promoción y publicidad.
- Se determina el aspecto de las operaciones, en la que se conocerá los equipos necesarios, así como los procesos del servicio, que influye en la calidad hacia el cliente,
- Finalmente se efectúa un estudio financiero, que permitirán conocer su viabilidad, y en base a ello poner en marcha el plan de negocios dentro de un mercado actual que es altamente competitivo (Urbina, 2015). Sin duda que estos estudios forman parte clave para conocer, si un proyecto es viable para generar una rentabilidad, misma que beneficie a los involucrados en el plan de negocios.

### ***1.3.3. Financiamiento***

Es importante resaltar que el financiamiento, es la forma de entregar dinero, a través de un crédito a una organización, empresa, o persona natural, se puede decir también que es la contribución de dinero que se requiere para poder poner en marcha un proyecto, negocio o actividad económica (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 4).

La perspectiva del financiamiento es lograr una rentabilidad a fin de cubrir deudas de terceros. También generar una utilidad para las personas que se integren como accionistas, dentro del plan de negocios. Sin duda que el financiamiento es parte primordial para que exista el desarrollo económico, y de esta manera mejorar el nivel socioeconómico de la población más vulnerable.

#### **1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

Dentro del análisis de los proyectos similares, se analiza el tema “Plan de negocios para la creación de una Microfinanciera en apoyo a la mujer emprendedora”, efectuado por la autora Beltrán (2013). La autora planteó como objetivo general: Elaborar un plan de negocios para la creación de una Microfinanciera en apoyo a la mujer emprendedora. En el estudio se empleó la metodología de enfoque cuantitativo, en la que se aplicó el instrumento de campo como la encuesta. Si bien, este plan de negocios está enfocado en un nuevo negocio guarda relación con la iniciativa de mejoramiento de alto impacto planteado. En el que dentro de la institución financiera se propone implementar el producto Crédito “Violeta” financiamiento de mujeres microempresarias.

Dentro del estudio se concluyó con las siguientes perceptivas;

Se concluye que el mercado objetivo, se enfoca en mujeres de 18 a 65 años de edad, que tienen en mente realizar un emprendimiento, sin embargo, no cuentan con el crédito respectivo para poder efectuar su plan de negocios en beneficio de su desarrollo socioeconómico.



Se determinó también que existe una alta demanda satisfecha, por lo cual el proyecto será aceptado para cubrir una necesidad, y de esta manera cumplir con los raditos económicos de las personas que intervienen en el plan de negocios.

Se dio a conocer que se desarrolló un estudio operacional o técnico, a fin de determinar los equipos necesarios, para brindar un servicio de financiamiento eficiente, cubriendo todas las expectativas del mercado objetivo.

Finalmente, a través del estudio financiero se pudo conocer que es necesario una inversión de \$7.600,00 dólares americanos y, a través de los indicadores financieros se pudo conocer que el proyecto si es factible para su implementación, en el que se analiza un Valor Actual Neto (VAN) positivo y, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38% (Beltrán, 2013, p. 84).

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

En primera instancia, se efectuó un análisis de los antecedentes que permite comprender el tema en el cual se enfoca la iniciativa de mejoramiento de alto impacto que se plantea, mismo que se enmarca en efectuar un servicio para el financiamiento a mujeres microempresarias, que cuenten con proyectos, el cual les permita mejorar su situación socioeconómica. De esta manera se prestará un servicio crediticio exclusivo para las mujeres microempresarias, que permitirá manejar un nivel de riesgo adecuado que contribuyan a satisfacer las necesidades financieras de una forma sencilla y segura.

Dentro del capítulo se determinó los objetivos tanto general como específicos, siendo el principal, diseñar un plan de negocios para el financiamiento de mujeres microempresarias, a fin de mejorar su nivel socioeconómico. También se definió una fundamentación teórica enfocada en definiciones de emprendimiento, plan de negocios y el financiamiento, siendo pautas esenciales que debe conocer el investigador, para poner en marcha el proyecto.

Así mismo se analizó los proyectos similares que se han realizado. Se encontró uno en el que se pudo conocer la necesidad de contar con una inversión y, dentro de los indicadores financieros, presentar un Valor Actual Neto (VAN) positivo en valores monetarios, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) en porcentajes.

## **CAPÍTULO 2: Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria**

### **2.1. Entorno macroeconómico y político (análisis PESTEL)**

Dentro del análisis PESTEL, se hace referencia a los factores externos, que pueden beneficiar o perjudicar al desarrollo de la iniciativa de mejoramiento de alto impacto.

- **Factor político**

Al referirse a los factores políticos, se habla de las medidas que maneja un gobierno central, a través del cual busca el desarrollo económico de los distintos sectores. De esta forma mejorar el nivel socioeconómico de la población, favoreciendo a la creación de fuentes de trabajo y, por ende, en el desarrollo de matriz productiva del país.

Es importante resaltar dentro del factor político en el Ecuador:

- El fortalecimiento político de las mujeres se refiere a la promoción de la equidad de género en diversas instancias y organizaciones, siendo una prioridad a nivel internacional para las Naciones Unidas. En este sentido, el gobierno ecuatoriano y ONU Mujeres Ecuador han establecido un acuerdo de colaboración con el objetivo de fomentar la implementación de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPS, por sus siglas en inglés) en el ámbito empresarial.
- Créditos del gobierno dirigido a mujeres emprendedoras, los cuales se enmarcan a créditos de un monto hasta \$10.000 dólares americanos, esto enfocado a que inicien

sus emprendimientos, de esta forma se busca una equidad de desarrollo, orientado a su mejora económica (Secretaría Técnica Ecuador, 2021).

- Disputas entre el poder ejecutivo y legislativo. Esto retrasa aún más la economía y la seguridad nacional, y por ende se ven afectadas las industrias que son parte del crecimiento de la matriz productiva del país (Astudillo, 2017 ).

Dos de estos tres puntos son beneficiosos. Los dos primeros aspectos favorecerán la generación de oportunidades y crecimiento económico para las mujeres, mientras que el último no es favorable ya que desgasta la imagen interna y externa trayendo como consecuencia por ejemplo el incremento del riesgo país. Por lo tanto, este factor es considerado como una oportunidad media.

- **Factor económico**

Sin duda que los factores económicos son relevantes dentro la toma de decisiones a nivel del país u organizaciones, por lo cual es importante analizar el índice de inflación anual que, en el territorio ecuatoriano, en el mes de octubre del 2022 fue del 4,02% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2022). De esta manera al presentar un índice inflacionario alto, afecta directamente al poder adquisitivo de la población, pues los precios de los bienes o servicios tienden a incrementarse. Esto perjudica directamente el desarrollo económico de las de las empresas por la disminución de las ventas

Para el 2023 y el 2024 el banco mundial prevé que el Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB) registre un crecimiento interanual de 3% y 2,8% respectivamente. Este factor es considerado como una amenaza media.

- **Factor social**

Al referirse al análisis de los factores sociales, se analizan el desempleo y subempleo dentro del país ecuatoriano. Son aspectos vulnerables con los que ya se presentan indicadores negativos. Así se determina que el subempleo y desempleo presentaron una mejora en julio

del 2022, que sí comparamos con el mismo mes del año 2021, se presenta indicadores positivos en la cual se determina que existen 3,9% de desempleados de la población económicamente activa, de acuerdo con los datos estadísticos.

Aunque el gobierno ha logrado mitigar en cierta medida el conflicto social, la coyuntura económica y las necesidades sociales desatendidas, podrían reavivar las protestas como las de Julio 2022. Sin duda, este aspecto social perjudica a los hogares del territorio ecuatoriano, por lo cual, el fomentar un plan de negocios para el financiamiento de mujeres microempresarias permitirá mejorar este aspecto y así generar nuevos proyectos innovadores, mismos que permitirán la creación de fuentes de empleo. Por estas razones, este factor es considerado como amenaza media.

- **Factor tecnológico**

Al hablar del factor tecnológico es importante resaltar que, la actualidad ha permitido el desarrollo de las organizaciones. Los avances han permitido mejorar sus niveles de producción o comercialización, a través del uso del internet. Es importante resaltar que Ecuador cuenta con el 86% de la población presenta acceso a tecnologías de información, lo que favorece para reducir el analfabetismo digital (Presidencia de la República del Ecuador, 2020).

En base a estas perspectivas, se resalta que las redes sociales más utilizadas por la población son Facebook, Instagram y WhatsApp. Visto esto, es esencial que el producto planteado se enfoque en este tipo de plataformas para realizar publicidad o dar a conocer el servicio.

La transformación digital de los microempresarios no depende solamente de generar aplicaciones para que puedan transaccionar, el gran reto está en la adopción de la tecnología. Por lo expuesto este factor es considerado como una oportunidad media.

- **Factor ecológico**

Es importante detallar que el factor ecológico, “se enmarca en la circunstancia del medio susceptible, que es el mal actuar de los seres vivos, lo que ha provocado un crecimiento en el nivel de contaminación a nivel mundial” (Pérez P. , 2015, p. 2). La sostenibilidad se está convirtiendo en un estilo de vida y es una norma a la que tenemos que adaptarnos. La banca sustentable impulsa créditos que contribuyan a la sostenibilidad social, ambiental, económica y financiera. Este factor del medio ambiente es considerado como una oportunidad media.

- **Factor legal**

Dentro del factor legal, se analiza la ley de protección de datos personales, dentro de los derechos tutelados por la Constitución del Ecuador se encuentra el derecho a la reserva de información personal. Y, dentro de las regulaciones de confidencialidad se encuentra la figura denominada sigilo bancario, art 88 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Este factor es considerado como una oportunidad media.

**Tabla 1***Matriz de análisis PESTEL*

FACTOR	ASPECTO	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLITICO	Empoderamiento político de las mujeres	X			X		
	Créditos del gobierno dirigido a mujeres emprendedoras	x			X		
	Incremento del riesgo país	x				X	
ECONÓMICO	Crecimiento del PIB	X				X	
	Inflación	X				X	
SOCIAL	Desempleo y subempleo		X		X		
	Protestas sociales	X				X	
TECNOLÓGICO	Acceso a internet	x			x		
	Desarrollo de las redes sociales		x		x		
	Transformación digital			x	x		
ECOLÓGICO	Banca sustentable	x			x		
LEGAL	Democratización de los factores de producción	x			x		
	Ley de protección de datos personales	x				x	

## **2.2. Análisis del sector**

La inclusión financiera, una herramienta que genera más y mejores oportunidades para las mujeres en el Ecuador. Enfocarse en la población femenina además de contribuir al acceso de este segmento de la población, es un negocio rentable para las instituciones financieras debido a:

- Existe un menor índice de morosidad en los créditos desembolsados a mujeres.
- Tienden a fidelizar la marca más que los hombres.

En muchos procesos de crédito, las microempresarias pueden quedar excluidas debido a la falta garantías, insuficiente o nulo historial crediticio y baja educación financiera. Esto ha impedido que a pesar de contar con la capacidad de pago suficiente puedan encontrar préstamos para hacer crecer sus negocios.

## **2.3. Tamaño de la industria**

Dentro del plan de negocios para el financiamiento de mujeres microempresarias, en el tamaño de la industria se analiza los servicios financieros. Como se refleja en la siguiente tabla donde se muestran datos de bancos y cooperativas del Ecuador, resaltando los resultados del microcrédito tanto en saldo la cartera bruta y el volumen de microcréditos.

**Tabla 2***Situación servicios financieros*

<b>Sector</b>	<b>Detalle</b>
El segmento de microcrédito	Creció en enero 2022 el 31% comparado con enero de 2021.
Depósitos	Crecieron el 9,5%

*Nota.* Adaptado de (Asobanca, 2022)

Sin duda que la prestación de créditos permite el desarrollo socioeconómico del país, a través del crecimiento de los sectores o industrias, que generan el crecimiento de la matriz productiva del país, con la generación de fuentes de trabajo.

Según Datalab (2022), el saldo la cartera bruta de microcréditos y además el volumen de microcréditos puede definirse como:

- En la banca asciende a 3.013 millones de dólares concentrados en un 98% en 10 bancos liderados por Banco Pichincha, Solidario y Guayaquil. El 2% restante de la cartera bruta está distribuido en otros 11 bancos.
- En las cooperativas asciende a 6.295 millones de dólares en 85 cooperativas lideradas por Alianza del Valle con una participación del 13%. En este sector no existe concentración.

Mientras que el volumen de microcréditos se define como lo siguiente:

- En la banca hasta el mes de septiembre es de 1.811 millones de dólares versus 1.687 del 2021 al mismo mes de análisis, lo que representa un crecimiento del 7% en el volumen de crédito.
- En las cooperativas hasta el mes de septiembre es de 3.228 millones de dólares versus 2.536 del 2021 al mismo mes de análisis, lo que representa un crecimiento del 27% en el volumen de crédito.



Dentro del desarrollo del plan de negocios que se enfoca en el servicio de financiamiento de mujeres microempresarias, es importante analizar los factores que pueden frenar el crecimiento del sector:

- Crecimiento del desarrollo inflacionario (incremento de los precios y servicios).
- Tasas de interés pasivas altas (Disminuye el nivel de crédito al tener tasas máximas que no hacen sentido a la realidad).
- Falta de fondeadores financieros o si existen con precios caros por la problemática social del país reflejados en el riesgo país.

#### **2.4. Análisis de la competencia (PORTER)**

El análisis de Porter es un marco conceptual que se utiliza para medir el nivel competitividad. Estudia cinco fuerzas que determinan el nivel de rentabilidad a largo plazo (ver Apéndice A).

- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza del ingreso de nuevas empresas competidoras en el territorio ecuatoriano, es baja por las políticas gubernamentales que no fomenta la inversión extranjera. En cuanto a la tecnología, recursos humanos y procesos, la inversión es alta. Existe economía de escala y además requiere de mucha experiencia ya que, se enfoca en un segmento muy vulnerable y consecuentemente de alto riesgo de no pago. Siendo estos factores los limitantes para la puesta en marcha de nuevos competidores con negocios sostenibles en el tiempo; el crédito para mujeres microempresarias se convierte en una oportunidad para el servicio de financiación para estas mujeres.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La amenaza en rivalidad de competidores es alta ya que, existen diferentes entidades públicas o privadas que prestan un servicio crediticio. Sin embargo, la excesiva documentación para la población que desea acceder a este tipo de servicios muchas veces es una problemática. Por otro lado, está el sector informal “chulco” que opera con precios y procedimientos por fuera de la ley. Este factor es considerado como una oportunidad media, al ofertar un producto que tiene que diferenciarse de la competencia en requisitos, tiempo de aprobación, educación financiera y precio.

- **Poder de negociación de clientes**

La fuerza de los clientes es alta dado que no existe actualmente diferenciación en la oferta por lo que los clientes rotan básicamente por precio, a esto se suma que no existen costos por cambios de comprador. Al prestar un servicio y producto para mujeres microempresarias que cumpla con un nivel de riesgo adecuado, que contribuyen a satisfacer sus necesidades financieras de una forma sencilla y segura, se influye en la negociación del cliente. Este factor es considerado como una oportunidad media, para lograr un posicionamiento eficiente dentro del mercado crediticio.

- **Poder de negociación de proveedores**

La fuerza de los proveedores es baja por la alta oferta de suministros y alianzas estratégicas debidamente legalizadas. Los proveedores más críticos son los fondeadores financieros de la operación, tecnología e información para los cuales representan su principal cliente. Este factor se convierte en una oportunidad, beneficiando a las dos partes, en el desarrollo empresarial.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de llegada de nuevos sustitutos es baja dentro del servicio o producto crediticio. Al hablar de productos sustitutos se establece que existen otros tipos de financiamiento que están fuera de las normas de las Superintendencia de Bancos, que muchas veces se convierten en una problemática social. Esto no influirá de forma directa en el desarrollo del nuevo servicio. Además, está direccionado para la financiación crediticia para mujeres microempresarias, por lo cual se considera como una oportunidad.

- **Contexto institucional**

La amenaza, en contexto institucional, es alta principalmente por la presión social sobre el sector. La cual causa limitaciones en el crecimiento del negocio, afectando justamente a los más vulnerables. Un esquema de tasas de interés normadas no permite impulsar la inclusión financiera y benefician al sector informal.

## **2.5. Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio**

Para definir la investigación de mercado, se realizó una encuesta dirigida a dueñas de microempresas con el objetivo de entender sus expectativas y barreras en la obtención de un microcrédito.

La encuesta se dividió en 5 secciones (ver Apéndice B).

- Ubicación e identificación del tipo de negocio

- La mayoría de los negocios están ubicados en Guayas (24%), Pichincha (20%) y Manabí (16%) en sectores urbanos mayoritariamente (78%).
- Las actividades principales son la venta de alimentos por ejemplo tiendas, fruterías, carnicerías, etc. (26%), restaurantes (11%), venta, confección y reparación de vestuario (13%), servicios como peluquerías (5%), venta de artículos personales como cosméticos (5%), cría y venta de animales (5%), venta de lácteos y huevos (3%), papelerías (2%) y otras actividades con representaciones menores al 1%.
- La mayoría de las microempresarias tiene abierto su negocio 6 días a la semana.
- El 70% de las microempresarias fueron quienes empezaron su negocio.
- El 60% de negocios de las microempresarias operan en un local independiente de su vivienda y de ese porcentaje el 62% renta un local.
- El 70% de las microempresarias tiene al menos un empleado.
- El 90% de las microempresarias administra su negocio.
- El 45% de microempresarios tiene educación primaria y el 40% secundaria.
- Preferencias respecto a la demanda:
  - EL 70% de las mujeres estarían interesadas en acceder a un crédito.
  - Plazo preferencial: 30 meses.
  - Frecuencia de pago preferida mensual.
  - Valor de cuota preferido esta entre 101 y 200 dólares.
  - Valor de crédito preferido esta entre \$3.001 y \$4.000.
- Opinión sobre la oferta crediticia

En esta sección se formularon afirmaciones para conocer la percepción de las encuestadas con los siguientes resultados:

- La mayoría de las mujeres (70%) está muy de acuerdo de que requiere ayuda de las instituciones financieras para hacer crecer su negocio.
  - El 35% de las mujeres está en ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto a si las Instituciones financieras apoyan en sus necesidades de financiamiento.
  - La mayoría de las mujeres (55%) conoce de créditos para financiar su negocio.
  - El 32% de las mujeres está en ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto a si los hombres tienen más acceso a créditos
  - El 24% de las mujeres está muy de acuerdo en que prefiere ahorrar que tomar un crédito
- Experiencias respecto al crédito

En esta sección se va a describir la experiencia de quienes solicitaron un crédito en los últimos 24 meses sin la necesidad de que este haya sido aprobado:

- El 60% de las mujeres solicitaron un crédito en los últimos 2 años
- El 70% de las mujeres que solicitaron un crédito aprobaron.
- Principalmente lo solicitaron a Bancos y Cooperativas con el 80% de participación, mientras que créditos a familiares o amigos tiene un 10%, ahorros el 7% y chulco solo el 3%.
- El 90% de las mujeres no tuvo dificultades en su pago, mientras que el restante 10% tuvo dificultades debido principalmente bajas ventas y problemas de salud.
- Respecto al 40% de mujeres que no solicitaron un crédito las razones principales son no tiene necesidad, piensa que no lo conseguirá y muchos documentos.
- La razón principal del porque el 53% de mujeres que solicitaron fue negado fue por falta de garantías.

- **Productos complementarios al crédito**

Esta sección tiene como objetivo saber si las microempresarias ahorran cómo y por cuanto lo hacen, además de indagar como hacen frente a emergencias.

- El 70% tiene una cuenta de ahorros en algún Banco o cooperativa.
- Entre las razones por las que más ahorran se tienen: para emergencias (35%), para la educación de sus hijos (25%) y para inversiones futuras (15%).
- En promedio ahorran mensualmente de \$25.
- ¿Cómo atiende a una emergencia? Las categorías más representativas son: prestado a familiares (48%), acude sus ahorros (20%).

## **2.6 Mercado y Estrategia**

### ***2.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión***

- La visión es ser la institución financiera preferida de las mujeres.
- La misión es contribuir al progreso de las mujeres microempresarias.

### **2.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual**

- Es una institución financiera ecuatoriana especializada en microfinanzas, cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el centro financiero de la ciudad.

### **2.6.3 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa**

El modelo de negocio se sustenta en una organización estructurada y definida en base a procesos de apoyo y a procesos primarios o críticos. Los eslabones de apoyo se enfocan en brindar los recursos necesarios para cada una de las áreas, mientras que los eslabones primarios o críticos son especializados en las operaciones cumplidas. (Paz, 2014). Estos eslabones se expresan en la siguiente cadena de valor:

### *Eslabones de Apoyo*

#### **Talento Humano:**

- Encargada de la búsqueda, contratación y motivación del personal.

#### **Tecnología e Información:**

- Fortalecer la red tecnológica de integración y servicios para agilizar los procesos y mejorar el control interno. Montar el flujo de información de manera rápida y que sea disponible.

#### **Finanzas y administración:**

- Administrar el control financiero, presupuestario y de impuesto. Entregar las herramientas y equipamiento necesario para el cumplimiento de los diferentes procesos internos.

### *Eslabones Primarios*

#### **Operaciones:**

- Son quienes instrumentan la documentación de pagares y solicitudes crediticias.

#### **Marketing:**

- Busca posicionamiento en el mercado, mediante estrategias y análisis del mercado.

#### **Riesgos:**

- Identifican, miden, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al giro de negocio.

#### **Área comercial:**

- Se encarga de desplegar las estrategias comerciales, ofrecer los servicios de la entidad financiera, cobranzas, buscando posicionar la marca y fidelizar a los clientes.

#### ***2.6.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir***

Las ventajas competitivas que una empresa puede definir son: Diferenciación de Productos, Posicionamiento de Marcas y Segmentación de Mercados. (Arias, 2016). En este caso el enfoque es en segmentación de mercado con especialización en diferenciación de productos para mujeres microempresarias.

#### **2.7 Conclusiones del capítulo**

Se efectúa un análisis PESTEL, en el que se analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en la que se identifica oportunidades y amenazas que tendría la iniciativa de mejoramiento. De igual manera se realiza un análisis del sector determinando, el tamaño de la industria. Se efectúa la interpretación de las fuerzas de Porter analizando, la amenaza nuevos competidores, poder negociación de proveedores, poder negociación de los clientes, rivalidad entre competidores existentes, y la amenaza de productos sustitutos.

Además, se define la estrategia genérica que tiene la institución financiera sobre la cual se va a implementar la iniciativa de mejoramiento. Esto se enmarca en la diferenciación, lo que permitirá posicionarse al ofertar un servicio crediticio adecuado, y acorde a las exigencias del mercado.



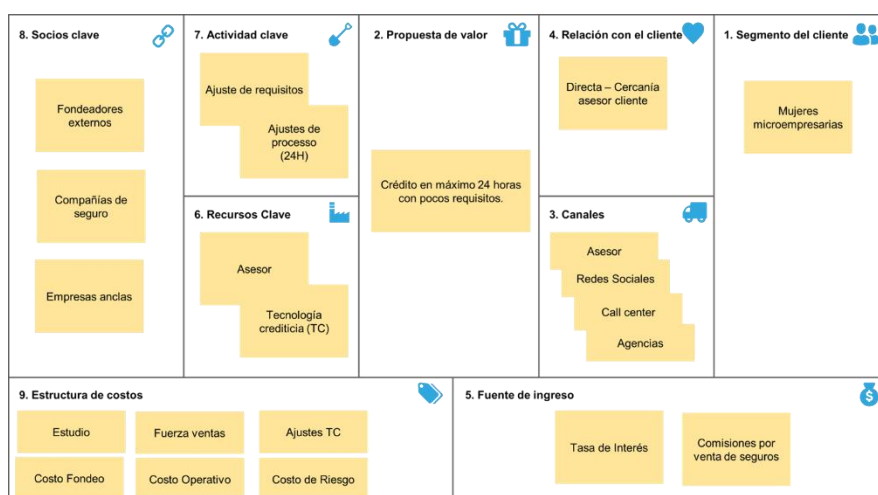
## CAPÍTULO 3: Aplicación de la metodología a utilizar – Análisis del sistema funcional del negocio/compañía/proceso o área actual

### 3.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio empleado es B2C (Business to Consumer). Se refiere a la relación comercial entre el producto y el consumidor final, creando un vínculo entre la institución financiera y las microempresarias después de la compra. El modelo de negocio se resume a través del modelo Canvas en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

#### *Modelo Canvas*



### 3.2 Definición del segmento de mercado

El segmento de mercado al cual se dirige este producto es a mujeres microempresarias, cuya edad está comprendida entre 26 y 45 años. Este rango se define en base a la información de la Asobanca, en el cual indica que 6 de cada 10 operaciones de microcrédito pertenecen a una mujer (La Hora, 2022). Las principales características del nicho de mercado son:

### *Arquetipo*

- Mujeres sobre los 26 años, de clase media y baja, dueñas de negocio propio como tiendas de barrio, artesanías, peluquería, restaurantes, madres y/o cabezas de hogar.

### *Características Psicográficas*

- Estado Civil: Soltera / Casada / Divorciada.
- Familia: Hijos menores de edad.
- Escolaridad: Bachiller/Secundaria.
- Promedio de integrantes por familia: 3 a 5.
- Nivel socioeconómico: Medio-Bajo.
- Situación Laboral: Mujeres Microempresarias.

### *Aspiraciones*

- Desarrollo de sus hijos.
- Crecimiento del negocio.

### *Temores*

- Que sus hijos no tengan bienestar.
- Endeudamiento formal.

### *Personalidad*

- Responsable.
- Cumplida.
- Fidelidad con una marca.
- Resiliente.
- Sociable.

### ***Motivadores***

- Motivada por su familia y la auto superación personal.

### ***Canales***

- Físico. Visita uno a uno.

La relevancia de definir un grupo etario para el desarrollo de este proyecto es de mucha importancia ya que, por ejemplo, las personas con una edad superior a 45 años generan mayor resistencia a una inclusión en el sistema financiero. Este rechazo al ser parte del sistema financiero se produce por la falta de educación financiera, desde la niñez y la adolescencia.

Finalmente, el segmento seleccionado está enfocado en las mujeres y nace en varios estudios que indican que la mujer tiene el potencial de mejorar la economía mundial. Los hogares gobernados por mujeres tienden a manejar diferentes patrones de gasto en beneficio de sus hijos. El incremento de la educación financiera en mujeres y niñas aporta en un mayor porcentaje al desarrollo económico de los países (Corewomanblog, 2018).

### **3.3 Customer Journey Map**

Los pasos que realiza el cliente, mujeres microempresarias, para conseguir un crédito con los procesos tradicionales se muestran en la figura 1. El punto más bajo en la experiencia del cliente es la cantidad de documentos que se solicitan. Además, aunque no está representado en la figura 1, el tiempo entre el primer contacto y el resultado de la evaluación crediticia también es una experiencia negativa.

## Figura1

### Customer Journey – Microcrédito mujeres empresarias



## 3.4 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes

### 3.4.1 Producto

El producto se basa en entregar microcréditos a mujeres microempresarias, para fomentar su negocio, sin embargo, dentro de la estrategia de marketing lo que hace diferente es:

#### *Educación financiera:*

- Capacitación a colaboradores, clientes, socios estratégicos y comunidad sobre temas como:
  - Créditos (Buro de crédito, refinanciamientos, consejos sobre cómo usar la tarjeta de crédito.)
  - Ahorro (Inversiones seguras, ahorrar recursos en casa, metas).
  - Planificación (Impuestos, temas laborables, presupuesto).

- Canales y servicios digitales (Banca digital, canales para transaccionar, Seguridad).

***Rapidez:***

Desembolso del crédito en 24 horas (previa revisión de la documentación crediticia), esto era uno de los factores negativos en la experiencia del cliente.

***3.4.2 Funcionamiento de Estrategias de distribución***

- Físicos: Asesores de campo visitando a los clientes y potenciales, clientes que son evaluados para la concesión de crédito. En esta categoría también están las agencias bancarias que son menos usadas por esta clase de clientes.
- Virtuales: Call center, página web, Facebook, agencia.
- El valor agregado en distribución, en convenios con empresas que distribuyen productos a los microempresarios, por ejemplo: harina para los panaderos, abarrotos para las tiendas, insumos agrícolas para los agropecuarios. De esta manera la empresa ancla que distribuye el producto vende más y, el microempresario no se ve limitado por falta de capital de trabajo.

***3.4.3 Estrategias de precios***

Dentro de los costos y precios del servicio, al estar orientado al financiamiento direccionado a mujeres microempresarias, se analiza las tasas de interés que se podrá manejar acorde a lo que determina el Banco Central del Ecuador, cifras que se refleja en la siguiente tabla.

## Figura 2

### Tasas de interés

2. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS MÁXIMAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO ESTABLECIDAS POR LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN FINANCIERA	
Tasas de Interés Activas Máximas <sup>1</sup>	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento <sup>2</sup>	% anual
Productivo Corporativo	8,86
Productivo Empresarial	9,89
Productivo PYMES	11,26
Consumo	16,77
Educativo	9,50
Educativo Social	7,50
Vivienda de Interés Público	4,99
Vivienda de Interés Social	4,99
Inmobiliario	10,40
Microcrédito Minorista	28,23
Microcrédito de Acumulación Simple	24,89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,05
Inversión Pública	9,33

1. De acuerdo a la Resolución JPRF-F-2022-031 de 29 de junio de 2022, de la Junta de Política y Regulación Financiera  
2. Según la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

*Nota.* Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2022)

- Dentro del segmento microcrédito, existen 3 subsegmentos: minorista, acumulación simple y acumulación ampliada. La asignación de subsegmento se la hace en función de las ventas anuales, que declara el microempresario al momento de la visita del asesor en campo.
- Clientas microempresarias con ventas menores a cinco mil al año, serán clasificadas como subsegmento minorista.
- Clientas microempresarias con ventas superiores a cinco mil y de hasta veinte mil al año serán clasificadas como subsegmento acumulación simple.
- Clientas microempresarias con ventas superiores a veinte mil al año serán clasificadas como subsegmento acumulación ampliada.

### ¿Qué podemos hacer para mejorar el precio?

- Montos más altos para que los costos operativos disminuyan.
- Desarrollar los canales electrónicos para evitar costos operativos:
- Pricing basado en riesgos, a los mejores clientes se les oferta el cobro de menos tasa.

El precio planteado para el producto tendrá como techo máximo, la máxima permitida para cada tipo de subsegmento. Para cada cliente se definirá el precio en función al perfil de riesgo y al monto financiado de cada microempresaria. Por el momento no se hará un descuento en el precio por el canal que use.

El concepto es que, a menor riesgo y mayor monto, menor precio. En la siguiente tabla se propone un ejemplo de esto. Es una tabla de descuento, que aplicará a cada microempresaria en función de sus características de riesgo y monto.

**Tabla 4**

*Tasa de descuentos a la tasa máxima permitida*

TABLA DE DESCUENTOS A LA TASA MÁXIMA PERMITIDA

	<b>RANGO MONTO FINANCIADO</b>					
<b>PERFIL DE RIESGO</b>	<b>500-1000</b>	<b>1001-2000</b>	<b>2001-3000</b>	<b>3001-4000</b>	<b>4001-5000</b>	<b>&gt;5000 - 20000</b>
<b>BAJO RIESGO</b>	-2,0%	-2,0%	-2,0%	-3,0%	-3,5%	-4,0%
<b>MEDIO RIESGO</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>ALTO RIESGO</b>	NEGADOS					

Por ejemplo, al cliente de riesgo bajo, con montos superiores a cinco mil dólares de monto financiado. Es el mejor cliente, por lo tanto, se le brindará un descuento de hasta 4 puntos de la tasa máxima permitida en función al subsegmento de microcrédito que corresponda.

### **3.4.4 Estrategias de Promoción y Comunicación:**

Sin duda que las estrategias de promoción y comunicación permitirán dar a conocer sobre el nuevo servicio crediticio, para lo cual será importante manejar las siguientes estrategias:

- Manejo de la herramienta de marketing digital, que para su puesta en marcha se realizará ciertas acciones.
  - Conocer las redes más utilizadas por el mercado objetivo.
  - Definir la información a publicar.

- Conocer el uso de cada plataforma social.

Esta estrategia permitirá mejorar el posicionamiento dentro del mercado crediticio.

- Manejo de publicidad BTL y POP, este tipo de comunicación se lo realiza en medios de transporte, para que se capta de forma visual un mayor número de clientes, sin embargo, el material POP, en cambio permitirá fidelizar la marca mediante la entrega de ciertos presentes como; (tasas, agendas, esferos, con el logotipo de la organización), para la cual se maneja las siguientes acciones.

- Definir el material BTL, POP.
- Detallar la información a publicar.

Esta herramienta permitirá mejorar el aspecto publicitario, para captar un mayor número de mujeres microempresarias.

### **3.5 Funcionamiento de la estrategia operativa**

#### ***3.5.1 Descripción del proceso:***

El proceso de crédito planteado tiene algunas simplificaciones versus un proceso de crédito tradicional, buscando cumplir con la oferta de servicio de 24 horas.

**Los pasos de este proceso son los siguientes:**

1. Asesor visita clienta.
2. Verifica necesidad de crédito, si el cliente tiene necesidad de un crédito para su negocio, continuo caso contrario finaliza.
3. Llena formulario de aceptación de consulta de información en fuentes públicas y privadas (BURO), sin la firma de formulario de aceptación no continua el proceso.



4. Verificación inicial, con el número de cédula se trae información de si es o no sujeto de crédito y, tipo de segmento de riesgo. Aquí ya se puede determinar si una clienta es o no sujeta de crédito desde el punto de vista de perfil de riesgo.
5. Levantamiento de información financiera del negocio, se levanta información del negocio como estado de resultados y balance simplificados.
6. Simulación de oferta Monto/ Plazo/ Tasa, con la información del paso anterior se realiza una simulación. Podría suceder que la clienta no tiene capacidad de pago, en ese caso finaliza el proceso.
7. Aceptación de la oferta comercial, el cliente selecciona una oferta en términos de monto y plazo.
8. Completar información básica, como por ejemplo la solicitud de crédito y documentos que avalen la identidad y ubicación del cliente.
9. El departamento de operaciones, verifica la calidad de la documentación y carga la misma en el sistema central, si hay novedades se devuelve al asesor para su regularización. En caso de devoluciones se penaliza económicamente al asesor.
10. Operaciones genera los documentos habilitantes para el desembolso y creación de cuenta de ahorros, en caso de que no disponga.
11. Cliente visita agencia para firmar papeles.
12. Revisión de consistencia de firmas en la agencia.
13. Desembolso.
14. Cliente puede acercarse a una caja a retirar sus fondos.
15. Llamada de bienvenida al banco.
16. Sobre una muestra definida por el departamento de riesgos se realiza control de la calidad de levantamiento de información financiera y, se verifican referencias. En

caso de encontrar novedades se toman acciones contra el asesor que pueden ir desde monetarias hasta la separación del banco.

### **3.5.2 Capacidad instalada**

En cuanto a recursos humanos los intervinientes en el proceso son:

- En los pasos del 1 al 7 intervienen asesores de microcrédito.
- En los pasos 8 y 9 interviene el equipo de operaciones,
- En los pasos 10 y 12 interviene el equipo de asesores comerciales de agencia.
- En el paso 14 intervienen cajeros de las agencias.
- En el paso 15 interviene el call center del banco.
- En el paso 16 intervienen analistas de riesgos y auditores metodológicos en campo.

### **Otros recursos del proceso son:**

- Sistema de evaluación en línea.
- Formularios y solicitudes.

### **3.5.3 Producción:**

La capacidad para brindar el servicio de crédito para mujeres microempresarias, tiene como principal restricción la cantidad de ventas que pueda realizar cada asesor de microcrédito. En el sector se tiene como base que un asesor tiene que hacer como mínimo una venta diaria. Para el presente plan, se propone la contratación inicial de 6 asesores de microcrédito que brindaría la siguiente producción:

**Tabla 5***Plan de producción*

<b>Asesores</b>	<b>Ventas por día (1 venta diaria)</b>	<b>Ventas mes (22 días laborables)</b>	<b>Ventas año</b>
6	6	132	1584

Hay que considerar que las funciones del asesor, no solo se enfocan en la venta sino también en acciones de seguimiento y cobranza sobre los créditos colocados.

- **Situación financiera actual:**

Para comprender el impacto de la propuesta acudiremos al análisis de rentabilidad del producto microcrédito, con corte al cierre 2022. También se incluirá un análisis de la tasa interna de retorno de un crédito promedio en microempresa, ambos dentro de la institución financiera antes de la implementación de la propuesta sugerida. No se usará los estados de situación y balance general del banco, dado que el impacto se realizará en solo uno de los varios productos que ofrece.

**Tabla 6***Análisis de rentabilidad del producto*

	<b>Sobre / Saldo cartera promedio</b>
Saldo Cartera Promedio	100,0%
Ingresos Financieros	22,0%
Costo de Fondeo	-5,7%
Costo de Riesgo	-5,0%
Costos Operacionales Directos	-6,0%
Costos Operacionales Indirectos	-1,3%
Margen Operacional	4,0%
Otros Ingresos	0,3%
Utilidad Antes de Impuestos	4,3%
Impuesto a la Renta y Trabajadores	-1,6%
Utilidad Neta	2,8%

- Los ingresos financieros corresponden a los intereses cobrados durante el año en análisis.
- Costos de fondeo, hace referencia al pago que se realiza a todos quienes tienen depósitos en cuentas o certificados a plazo. También incluye de intereses de obligaciones financieras.
- Costo de riesgo, corresponde al gasto de provisión por concepto de riesgo de crédito durante el 2022.
- Costo operacional directo, principalmente representado por los costos asociados a salarios de los intervinientes en el proceso de crédito. También se incluye aquí todos los costos de tecnología e información requerida para el proceso.
- Costo operacional indirecto, costos no directamente relacionados al proceso, como por ejemplo salarios de áreas de apoyo como recursos humanos, legal, seguridad.
- Otros ingresos, son comisiones que el banco recibe cuando vende un seguro al cliente.
- Impuesto a la renta y trabajadores, 15% de trabajadores y 25% de impuesto a la renta.

### **Tabla 7**

*Tasa interna de retorno de microcrédito promedio:*

Desembolso	3500
Tasa Nominal	22%
Plazo	24
Cuota	- 182
Tasa de Fondeo	5,7%
Costo Operativo	6,0%
Costo de Riesgos	5,0%
TIR	6,9%

- Las suposiciones de la tabla anterior son que los costos de fondeo se pagan al final, los costos operativos se pagan totalmente en periodo inicial y los costos de riesgo se van constituyendo durante el crédito.

### **3.6 Análisis FODA**

#### *Fortalezas*

- Asesoramiento personalizado.
- Innovación productiva.
- Fácil acceso y agilidad de crédito.

#### *Oportunidades*

- Inclusión social de la mujer, resolución de hacer productos con enfoque de género.
- Mejores indicadores de pago y fidelidad a las entidades bancarias por parte del género femenino.
- Fomentar empleo.
- Innovación de la producción nacional.

#### *Debilidades*

- Escaso alcance al sector rural.
- Costes operativos elevados.
- Costos de fondeo elevados.

#### *Amenazas*

- Sobreendeudamiento.
- Alza de impuestos.
- Mejor oferta del sector público (tasas).

### **3.7 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto**

La estrategia es el enfoque de la segmentación de mercado, con especialización en diferenciación de productos para mujeres microempresarias.

### **3.8 Conclusiones del Capítulo**

Dentro del capítulo de la aplicación de la metodología a utilizar y el análisis del sistema funcional del negocio, se detalla la cualidad del producto. Este producto se basa en entregar microcréditos a mujeres microempresarias, para fomentar su negocio. Se habla también de la estrategia de precios que, para el mismo, tendrá como techo máximo, la máxima permitida para cada tipo de subsegmento y para cada cliente se definirá en función al perfil de riesgo y al monto financiado de cada microempresaria.

En lo que se refiere a las estrategias de promoción y comunicación, se maneja la herramienta de marketing digital, así como el material de publicidad BTL y POP. Este tipo de comunicación se lo realiza en medios de transporte, para que se capte de forma visual un mayor número de clientes. Por otro lado, el material POP permitirá fidelizar la marca mediante la entrega de ciertos presentes como: (tasas, agendas, esferos, con el logotipo de la organización). Parte primordial que se desarrolló en este capítulo se enmarca en la descripción del proceso de aprobación del microcrédito, así como de la capacidad instalada. Finalmente, se presenta la matriz FODA, y las estrategias bajo el Balanced Scorecard.

## **CAPÍTULO 4: Propuesta de solución del problema planteado – Propuesta de mejora**

### **4.1. Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta**

Se presentan los siguientes supuestos:

- Menor índice de morosidad en los créditos desembolsados a mujeres.
- Mayor fidelización a la marca que los hombres.
- Las principales barreras desde la oferta son:
  - Muchos documentos.
  - Garantías.
  - Tasa de interés.
- La principal barrera desde el punto de vista de la demanda de créditos es el bajo nivel de conocimiento sobre el sistema financiero.
- El tamaño de mercado es de aproximadamente 1,3 millones de mujeres. Se espera que el 70% de mujeres estén interesadas en acceder a un crédito.
- Las mujeres a las que está dirigido este producto ahorran principalmente para emergencias y la educación de sus hijos.

### **4.2. Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta**

Se manejan los siguientes objetivos:

- Colocar 70 millones de dólares en 10 años.
- Rentabilidad del producto sobre el saldo promedio superior al 3%.
- Costos de fondeo máximo del 5,7%.

- Costos operativos máximos 4,97%.
- Costo de riesgo máximo 4,5%.

#### **4.3. Diseño y desarrollo de la mejora**

El producto de crédito para microempresarias va a tener las siguientes características dada la investigación de mercado realizada en el capítulo 2, sección 2.5.

##### **Requisitos:**

- Copia de cédula.
- Copia de planilla de servicio básico.
- Formulario de aceptación de consulta firmado.
- Solicitud de crédito con información financiera del negocio completo y firmado.
- No requiere garantías reales o quirografarias.

##### **Características del producto:**

- Monto financiado desde 500 a 10.000 dólares.
- Plazo desde 6 hasta 48 meses.
- Apertura de cuenta de ahorro en caso de no tener.
- Seguro contra siniestros del negocio, o salud de la clienta o su familia.
- Tiempo máximo de desembolso, si toda la documentación está completa 24 horas.
- Tasa preferencial, dependiendo del monto financiado y perfil de riesgos.

#### **4.4. Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)**

El procedimiento operativo estándar fue explicado en el capítulo 3, sección 3.5.3, descripción del proceso. Los puntos que ponen en mayor riesgo el cumplimiento de nuestra promesa de desembolsar un microcrédito en 24 horas son los pasos 7 y 8:



- 7. Completar información básica, como por ejemplo la solicitud de crédito y documentos que avalen la identidad y ubicación del cliente.
- 8. El departamento de operaciones verifica la calidad de la documentación y carga la misma en el sistema central Si hay novedades se devuelve al asesor para su regularización. En caso de devoluciones se penaliza económicamente al asesor.

El 7 va depende del asesor de crédito y para minimizar la posibilidad de error se incluirá una lista de comprobación que tiene que tener la firma del asesor, así tendremos la evidencia de que asesor verificó la existencia y calidad de cada uno de los documentos que tiene que enviar al departamento de operaciones.

Respecto al punto 8, debemos tener el suficiente personal de operaciones para atender las solicitudes de crédito, los tiempos son los siguientes:

**Tabla 8**

*Tiempos de crédito*

Tiempo de revisión documental por cada trámite (min)	Tiempo de digitación y escaneo por cada trámite (min)	Tiempo total operaciones por cada trámite (min)	Tiempo disponible de operación (TDO) por recurso (min)	Capacidad máxima de producción por recurso
4	6	10	120	12

El TDO está considerando dos horas durante el día. El primer corte en la mañana de 8:00 a 9:00 para atender todos los tramites de la tarde del día anterior y, un segundo corte de 14:00 a 15:00, para atender todos los trámites del mismo día.

La necesidad de recursos para atender 6 créditos diarios, que es la meta de venta, se cubriría con un solo recurso que va a compartir otras tareas referentes a la posición, pero que

dará prioridad al crédito mujer. Esto se hará con el fin de poder cumplir con la oferta de desembolso en servicio de 24 horas.

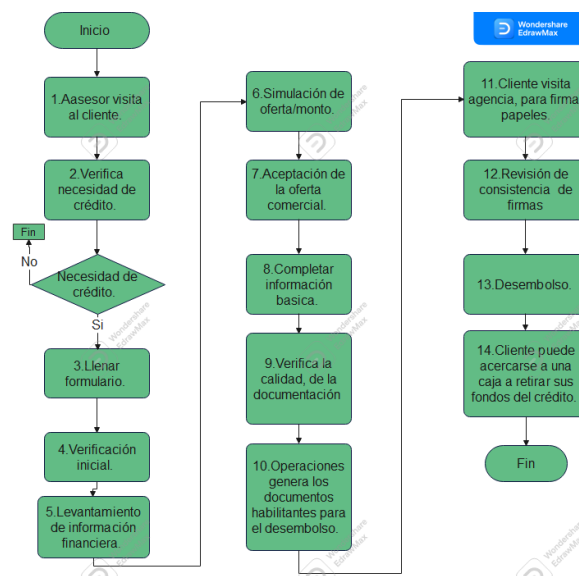
Cuando las ventas diarias se acerquen a los 12 créditos diarios será necesario evaluar si se requiere otro recurso.

#### 4.5. Flujo de procesos con las mejoras realizadas

Se detalla el flujograma de procesos que permitirá brindar un microcrédito para mujeres en un lapso de 24 horas.

#### Figura 3

*Flujograma de proceso de solicitud de crédito*



#### 4.6. Simulación incluida la mejora específica

El producto propuesto tiene consideraciones especiales para mujeres microempresarias en términos de tasa, requisitos y tiempo de respuesta. Se logra bajar el

precio y no perder rentabilidad dado que esperamos tener menor riesgo y mejor tasa de fidelización (costos operativos).

El logo del producto será;

#### **Figura 4**

*Logotipo*



Este crédito se apalancará en la capacidad instalada del banco, es decir la misma fuerza de ventas, equipo operativo, sistema de calificación.

#### **4.7. Indicadores del nuevo desempeño**

De acuerdo con las estrategias y a cada uno de los indicadores propuestos se alcanzan las siguientes metas. El Balance Scorecard para la medición de la implantación de la estrategia se presenta a continuación:

**Tabla 9**

*Indicadores del nuevo desempeño*

	Estrategia	Indicadores	Meta
Perspectiva Financiera	Crecimiento y diversificación de los ingresos	ROA	3,1% ingresos netos/ Saldo del nuevo producto 70 millones de dólares. En diez años.

	Estrategia	Indicadores	Meta
	Estrategia administración del riesgo	Medición de riesgo y mora	Riesgos 4,5 %
	Estrategia de administración de costos no asociados al riesgo	Reducción de costos	Fondos máx. 5,7% Operativos 4,97%
Perspectiva Clientes		Tiempo de respuesta	Tiempo máximo de 24h tiempo de desembolso
	Satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción	Primer trimestre generar un índice de satisfacción de 9/10, actualmente estamos en 8/10
		Calidad de Servicio	
		NPS (Puntos de pago y consultas)	70% (Promotores - Detractores)
		Incremento de clientes	1524 mensuales
	Educación e Inclusión Financiera	Número de renovaciones del crédito por parte de clientes	50% de renovación
Perspectiva Proceso Interno		Contactabilidad de encuesta de Bienvenida	80% de Contactabilidad en llamadas
		Auditoría metodológica	5% de la muestra
		Gestión de cobranza	Recuperación del 96%

	Estrategia	Indicadores	Meta
			Respuesta tiempo máximo de 48h a cualquier reclamo sea en agencia o en redes sociales
	Procesos Comerciales	Tiempo de entrega del producto	Hasta 24h laborables de la firma del contrato
	Riesgos Ambientales y Sociales	SARAS	Cero créditos aprobados con nivel del alto riesgo
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Fidelización del capital humano	Capacitación para innovación de productos y servicios nuevos	Al menos 2 al año en áreas críticas del negocio
		Rotación fuerza comercial	10% máxima de rotación
	Enfoque de género	Participación de mujeres en el equipo de asesores	60% del equipo comercial son mujeres

## 4.8. Análisis Financieros

### 4.8.1 Análisis de Rentabilidad sobre el activo

El cálculo del mercado para el segmento de microcréditos se realizó en base a la población económicamente activa del Ecuador que es de 8'310.000. De este grupo únicamente el 32,7% tienen un empleo adecuado conforme los datos del mes de julio del presente año (Dirección Técnica del CIP, 2022). También se tomó en consideración que el 51% de la población en el

Ecuador son mujeres (Tubay, 2022); así se obtuvo que el mercado es de 1'385.859 de mujeres que tienen actividades económicas adecuadas.

La proyección de flujo de costos se realiza para 10 años, con una conversión esperada del mercado de 0,1%, es decir, 1524 nuevos clientes anuales. El monto promedio de crédito para microempresarias es de 2.000,00 dólares americanos (primer año), a un plazo promedio de 24 meses. Los montos de los créditos que se otorgarán son pequeños en comparación con el monto promedio del microcrédito en el resto de los bancos y cooperativas. Esta diferencia radica en que las mujeres desarrollan actividades económicas de menor rentabilidad y, que parte de la colocación está destinada a la inclusión financiera.

Respecto a los asesores, el primer año será de 6 personas, el segundo año serán 30 personas y a partir del tercer año se empezarán a incrementar hasta llegar al año 10 con 10 asesores. La decisión del número de asesores se basa en un criterio de mejores prácticas que indican que un asesor debe manejar un máximo de 300 clientes, para tener un rendimiento óptimo. Así, los asesores de esta institución financiera brindarán atención a un máximo de 296 clientes por persona.

La planificación es colocar en microcréditos un monto de 3'048.889 de dólares y, un saldo de cartera de 2'355.960 de dólares en el primer año. Al finalizar el décimo año se habrá colocado 8.860.834 de dólares con un saldo de cartera de 27'749.655 de dólares. En total en los 10 años se espera colocar 70 millones de dólares.

Los microcréditos usarán como fondos fuentes nacionales, por ejemplo, los depositantes, y/o fuentes internacionales como es el Banco Interamericano de Desarrollo BID, con un costo aproximado de 5,7% anual sobre el capital prestado a la institución financiera.

Los costos que se contemplan son del 4,97% para gastos operativos (sueldos asesores, sueldos personas de back office, analistas de recursos humanos, arriendo, tecnologías, y todo lo necesario para el funcionamiento del proyecto) y el 4,5% para riesgos donde se almacenan las provisiones exigidas por la normativa para enfrentar las pérdidas crediticias productos de los créditos impagos. El producto ofertado incluye una tasa de interés nominal promedio del 20%, para atraer al segmento de mujeres microempresarias.

La morosidad es otro factor que se toma en cuenta para el flujo de costos. Según el Datalab (2022) el porcentaje de mora de los microcréditos en julio 2022 es de 4,8% a nivel de bancos. Sin embargo, el objetivo es reducir la morosidad al 4% basados en la fidelidad y correcto cumplimiento en los pagos de las microempresarias.

El indicador de rentabilidad del producto sobre su saldo medio según el capítulo 3 sección 3.6 - Situación financiera actual, mostraba que el producto sin la mejora planteada tiene una utilidad sobre saldo medio de 2,8%. Con la mejora planteada la rentabilidad sobre saldo medio será en promedio de 3,1%.

Los análisis financieros de los temas tratados en los párrafos anteriores a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 10**  
**Análisis financiero**

DATOS:	PEA	EMPLEO ADECUADO	MUJERES								
	8.310.000	32,70%	51%								
MERCADO	1.385.859										
AÑO ---->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CONVERSIÓN	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	
MONTO PROMEDIO	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
PLAZO PROMEDIO	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
ASESORES	6	6	8	8	9	9	10	10	10	10	
NUEVOS CLIENTES	1.524	1.524	1.524	1.524	1.524	1.524	1.524	1.524	1.524	1.524	
RENOVACIÓN %	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
RENOVACIÓN % CUM	100,0%		762	762	1.143	1.143	1.334	1.334	1.429	1.429	
TOTAL	1.524	1.524	2.287	2.287	2.668	2.668	2.858	2.858	2.954	2.954	
CLIENTES x ASESOR	254	254	286	286	296	296	286	286	295	295	
MONTO	3.048.889	3.048.889	6.860.001	6.860.001	8.003.334	8.003.334	8.575.001	8.575.001	8.860.834	8.860.834	
RECUPERO	-692.929	-1.981.778	-3.332.990	-4.459.000	-4.864.364	-5.202.167	-5.404.849	-5.573.750	-5.675.091	-5.759.542	
SALDO	2.355.960	3.423.071	6.950.081	9.351.082	12.490.052	15.291.218	18.461.370	21.462.620	24.648.363	27.749.655	
COSTO FONDOS %	5,70%										
COSTO OPERATIVOS %	4,97%										
COSTO RIESGOS %	4,5%										
TASA %	20,0%										
MORA%	4,0%										
INGRESOS	82.854	143.432	268.865	359.554	450.689	531.400	618.125	699.639	784.159	866.073	
ROA	3,5%	4,2%	3,9%	3,8%	3,6%	3,5%	3,3%	3,3%	3,2%	3,1%	
PRODUCTIVIDAD MENSUAL X ASESOR	21,2	21,2	23,8	23,8	24,7	24,7	23,8	23,8	24,6	24,6	

#### 4.8.2 Análisis de Rentabilidad sobre la inversión

Dentro el estudio financiero, se va a detallar a continuación la inversión que tiene que hacer la institución financiera, donde se va a implementar la mejora de alto impacto, con el fin de evaluar la rentabilidad de implementar el plan de negocios sobre la inversión requerida.



**Tabla 11***Análisis de Rentabilidad sobre la inversión*

	<b>Inversión</b>	<b>Valor</b>
<b>Intangibles</b>		<b>123.000</b>
Estudio (Plan de Negocios)		113.000
Ajustes para calificar en punta		10.000
<b>Personas</b>		<b>12.000</b>
Contratar Asesores		9.000
Contratar asistente		1.000
Contratar back office		2.000
<b>Ventas</b>		<b>25.000</b>
Publicidad		25.000

**Total 160.000**

Es importante aclarar que la mejora de alto impacto se propone como una solución para una institución financiera especializada en microfinanzas que esté en marcha y que cuente con tecnología crediticia y personal calificado para otorgar microcrédito. Sobre la tecnología crediticia podemos definirla como un conjunto de políticas, procesos y herramientas para evaluar una operación crediticia. Es decir, es el know how que busca mitigar el riesgo crediticio.

La inversión requerida para implementar la propuesta es de 160.000 dólares que consideran:

- El costo del presente estudio el cual se obtuvo de las horas dedicadas al estudio por el costo promedio hora del autor.
- Ajustes al software para que pueda calificar en punta, esto básicamente considera conexiones a un BURO de crédito vía web servicie sobre el sistema de calificación que la institución maneje.
- Contratación de personal, donde se consideró como referencia el sueldo de cada posición por el número de personas, seis asesores de crédito que se dedican al proceso de venta, un asistente que se encarga de labores operativas referente al proceso de

venta y una persona para actividades internas de la organización que se refieren a aspectos operativos.

- Gastos de publicidad en medios que la institución defina para dar a conocer el crédito violeta.

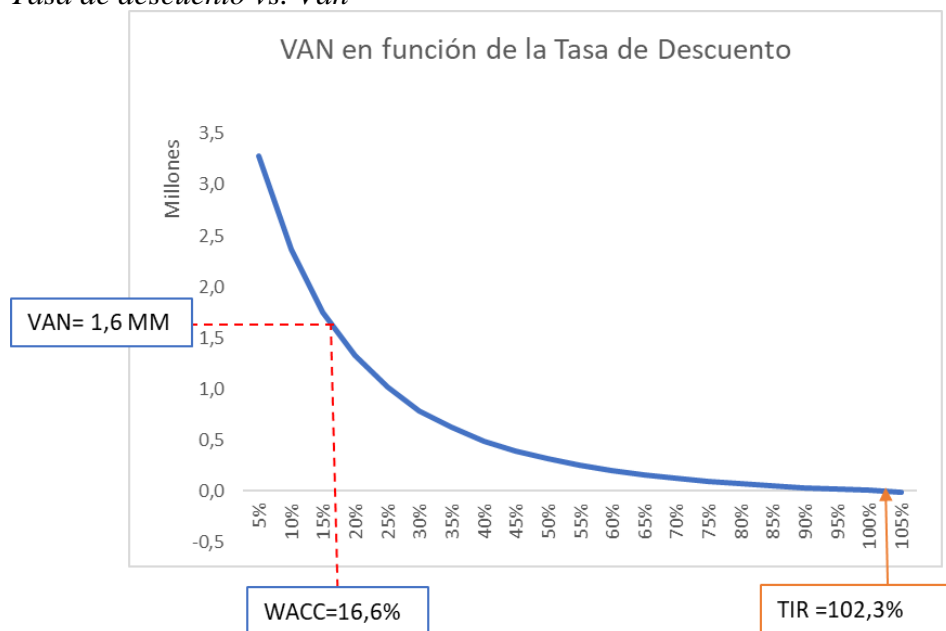
**Tabla 12**  
*Flujo de caja*

Flujo de Caja	AÑO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Inversión</b>	<b>-160.000</b>											
Intereses Cobrados	585.387	1.037.731	1.974.350	2.651.536	3.332.048	3.934.730	4.582.314	5.190.983	5.822.103	6.433.766		
Intereses Pagados	-173.787	-308.076	-586.135	-787.175	-989.202	-1.168.123	-1.360.374	-1.541.073	-1.728.437	-1.910.024		
Gastos Operativos	-151.427	-268.439	-510.722	-685.895	-861.929	-1.017.830	-1.185.346	-1.342.795	-1.506.052	-1.664.276		
Gastos de Provisiones	-137.200	-243.218	-462.738	-621.454	-780.949	-922.202	-1.073.980	-1.216.637	-1.364.555	-1.507.914		
Depreciación	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>110.673</b>	<b>205.698</b>	<b>402.455</b>	<b>544.712</b>	<b>687.669</b>	<b>814.275</b>	<b>950.314</b>	<b>1.078.178</b>	<b>1.210.759</b>	<b>1.339.252</b>		
Impuestos	-40.119	-74.565	-145.890	-197.458	-249.280	-295.175	-344.489	-390.840	-438.900	-485.479		
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>70.554</b>	<b>131.132</b>	<b>256.565</b>	<b>347.254</b>	<b>438.389</b>	<b>519.100</b>	<b>605.825</b>	<b>687.339</b>	<b>771.859</b>	<b>853.773</b>		
Depreciación	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-160.000</b>	<b>82.854</b>	<b>143.432</b>	<b>268.865</b>	<b>359.554</b>	<b>450.689</b>	<b>531.400</b>	<b>618.125</b>	<b>699.639</b>	<b>784.159</b>	<b>866.073</b>	

TIR 102,3%

La tasa interna de retorno si se cumplen todos los supuestos de costos y de venta es del 102%. Si construimos una curva de la tasa de descuento del versus VAN los resultados muestran que con tasas de descuento menores al 25% el valor actual neto del proyecto es de al menos un millón de dólares.

**Figura 5**  
Tasa de descuento vs. Van



El WACC, permite comparar si la oportunidad de negocio que sugiere este plan genera valor para el accionista dadas las condiciones del mercado. Los cálculos se muestran continuación:

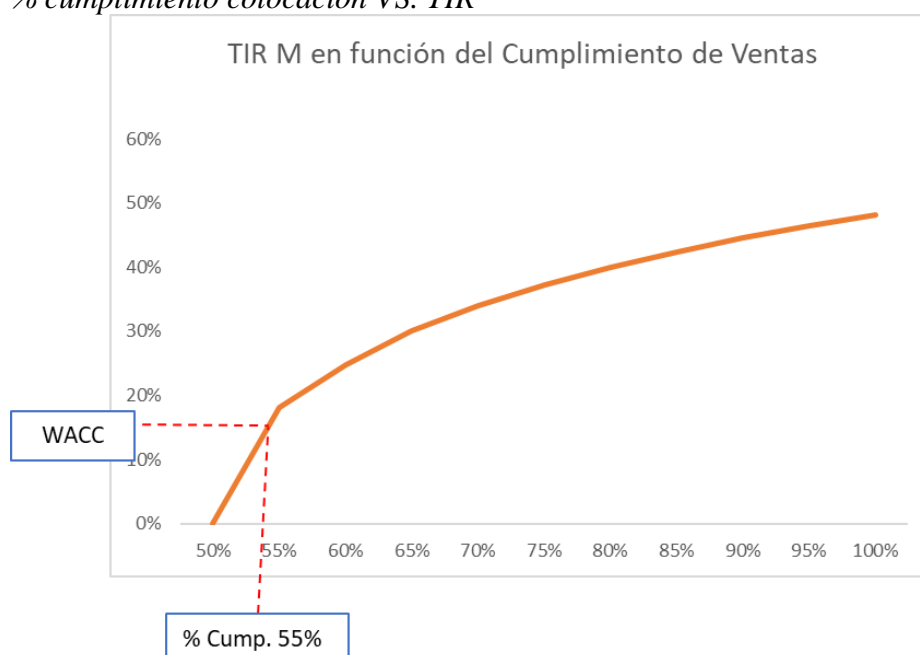
**Tabla 13**  
Cálculo del WACC

	VALORES
BETA DESAPALANCADO	0,11
IMPUESTOS	36%
D/E	389%
BETA APALANCADO	0,38
Stocks - T. Bonds	6,71%
TASA LR	3,30%
RIESGO PAÍS	19,66%
<b>ER</b>	<b>25,53%</b>
OBLIGACIONES	80%
TASA	8,52%
IMPUESTOS	36,25%
<b>WACC</b>	<b>16,60%</b>

Dado que la TIR del plan de negocios es mayor al WACC se puede concluir que el plan de negocios es rentable. La TIR tiene que ser corregida dado que en el cálculo normal se supone reinversiones de los flujos futuros a la misma tasa. Para corregir este efecto utilizaremos la TIR modificada, suponiendo que la tasa de financiamiento es igual al costo de fondeo y la tasa de reinversión es igual al WACC, con estas suposiciones la TIR modificada arroja un valor de 48,2%. Se mantiene la conclusión de rentabilidad del plan de negocios planteado dado que la TIR modificada es mayor al WACC.

El análisis de sensibilidad del plan de negocios suponiendo que existen variaciones de la colocación de créditos planificado en la tabla 10, el resto de los parámetros permanece invariable, muestra la siguiente curva de la tasa de interna de retorno.

**Figura 6**  
% cumplimiento colocación VS. TIR



Si la meta se cumple en menos del 50% de lo presupuesto en la tabla 10 respecto a la colocación, la TIR modificada es menor a 0. Para cumplir con la mínima tasa de retorno requerida para asegurar un proyecto rentable, es decir la TIR modificada mayor al WACC, el cumplimiento de la meta no debería nunca ser menor al 55%.

Se hicieron análisis de la sensibilidad del TIR respecto al riesgo de crédito, es decir que el costo de riesgos y la morosidad varíen versus lo planificado, y del riesgo de mercado, es decir a la variación de las tasas de interés del pasivo del banco. Dentro de estos análisis se concluyó que el TIR es más sensible es el riesgo de crédito por su impacto tanto en provisiones de cartera como en un ingreso por el incremento de la morosidad. La TIR modificada es igual al WACC cuando el costo de fondeo igual a 9,41%, con el resto de parámetros constantes. La TIR modificada es igual al WACC cuando el costo de riesgo 7,65% con una morosidad asociada del 6,79%, con el resto de parámetros constantes.

#### **4.9. Conclusiones del capítulo**

Dentro del capítulo 4, en relación con la propuesta de solución del problema planteado, se tiene como primera instancia definir los supuestos. En los que se recalca el menor índice de morosidad en los créditos desembolsados a mujeres. Así también, se habla del tamaño de mercado, que es de aproximadamente 1,3 millones de mujeres, de las cuales se espera que el 70% de mujeres estarían interesadas en acceder a un crédito.

Se presenta como objetivo de crecimiento que se colocará 70 millones de dólares en 10 años, presentado como rentabilidad del producto sobre el saldo promedio desde el año 5 del 3%. Dentro de este estudio también se plantean los nuevos procedimientos operativos estandarizados con las mejoras, a fin de cubrir una necesidad existente dentro del mercado objetivo.

Finalmente, dentro del análisis financieros se determina que la proyección de flujo de costos se realiza para 10 años, con una conversión esperada del mercado de 0,1%, es decir, 1524 nuevos clientes anuales. El monto promedio de crédito para microempresarias es de 2.000,00 dólares americanos (primer año), a un plazo promedio de 24 meses, También se

determina el indicador de rentabilidad del producto sobre su saldo medio según el capítulo 3 sección 3.6 Situación financiera actual el cual mostraba que el producto sin la mejora planteada tiene una utilidad sobre saldo medio de 2,8%. Con la mejora planteada la rentabilidad sobre saldo medio será en promedio de 3,1%.

Se determina también que si la tasa interna de retorno modificada si se cumplen todos los supuestos de costos y de venta es del 48,2%. Si construimos una curva de la tasa de descuento del versus VAN los resultados muestran que con tasas de descuento menores al 25% el valor actual neto del proyecto es de al menos un millón de dólares.

Dentro de los análisis de los indicadores financieros, se pudo determinar que si la TIR modificada del plan de negocios es mayor al WACC se puede concluir que el plan de negocios es rentable, y se puede poner en marcha beneficiando tanto al cliente interno como externo, y los entes económicos que se encuentran inmersos en esta actividad.

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

- Se efectuó un análisis de los antecedentes que permiten comprender el tema en el cual se enfoca la iniciativa de mejoramiento de alto impacto que se plantea. La cual se enmarca en efectuar un servicio para el financiamiento a mujeres microempresarias que cuenten con proyectos y que les permita mejorar su situación socioeconómica.
- Se realizó un análisis PESTEL, en el que se analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en el que se identifican oportunidades y amenazas que tendría la iniciativa de mejoramiento. De igual manera se realiza un análisis del sector determinando y el tamaño de la industria.
- El acceso al crédito puede mejorar significativamente la capacidad de las mujeres microempresarias para expandir sus negocios y aumentar sus ingresos.
- Las mujeres a menudo tienen dificultades para acceder al crédito debido a la discriminación de género y las barreras culturales y sociales. Los proyectos que buscan entregar crédito a las mujeres microempresarias pueden ayudar a reducir estas barreras y aumentar la inclusión financiera.
- Los programas de capacitación y asesoramiento pueden ser tan importantes como el propio crédito para el éxito de los proyectos. Las mujeres microempresarias a menudo tienen habilidades limitadas en administración de negocios y finanzas, y los proyectos que les brindan capacitación pueden ayudarlas a maximizar el valor del crédito.
- Se determinó la aplicación de la metodología elegida, el análisis del sistema funcional del negocio y se detalla la cualidad del producto. Este producto se basa en entregar microcréditos a mujeres microempresarias, para fomentar su negocio

- Es importante considerar los requisitos y las condiciones del crédito para asegurarse de que sean adecuados para las mujeres microempresarias. Los plazos de reembolso y las tasas de interés pueden ser particularmente importantes para asegurar que el crédito sea asequible y sostenible para las beneficiarias.
- Se desarrolla la propuesta de solución del problema planteado. Se tiene como primera instancia definir los supuestos, en los que se recalca el menor índice de morosidad en los créditos desembolsados a mujeres. Así también, se habla del tamaño de mercado, que es de aproximadamente 1,3 millones de mujeres, de las cuales se espera que el 70% de mujeres estarían interesadas en acceder a un crédito.
- Se concluye que si la tasa interna de retorno, si se cumplen todos los supuestos de costos y de venta es del 102%. Si construimos una curva de la tasa de descuento del versus VAN los resultados muestran que con tasas de descuento menores al 25% el valor actual neto del proyecto es de al menos un millón de dólares.
- Se determina que si la Tasa Interna de Retorno (TIR) del plan de negocios, es mayor al WACC se puede concluir que el plan de negocios es rentable, y se puede poner en marcha beneficiando tanto al cliente interno como externo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Será recomendable que, al brindar un servicio financiero direccionado para mujeres emprendedoras, se efectúe un análisis de forma semestral, para conocer el número de créditos que se efectúan, mismo que contribuye al beneficio tanto del cliente interno como del externo.
- Es recomendable que los programas de capacitación y asesoramiento estén adaptados a las necesidades específicas de las mujeres microempresarias. Esto puede incluir



capacitación en habilidades financieras, administración de negocios, liderazgo y empoderamiento económico.

- Es recomendable considerar las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las mujeres en la región o comunidad en la que se implementará el proyecto. Esto puede incluir barreras culturales y sociales, así como limitaciones financieras y de acceso a recursos.
- Es recomendable analizar cuidadosamente la metodología que se aplicará. Esto con el fin de conocer las herramientas que se deben utilizar para obtener resultados valederos, mediante la cual se puede plantar soluciones.
- Es recomendable implementar metodologías para garantizar que las mujeres microempresarias puedan pagar el crédito de manera sostenible. Esto puede incluir el uso de plazos de reembolso adecuados y la aplicación de tasas de interés justas y asequibles.
- Se recomienda que al poner en marcha una propuesta para solventar la problemática, se tiene que dar un seguimiento para analizar su cumplimiento, caso contrario, formular las metas.
- Se recomienda establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto del crédito a largo plazo en la vida de las mujeres microempresarias y sus comunidades. Esto puede ayudar a identificar áreas de mejora y asegurar que el proyecto esté produciendo los resultados deseados.

## Referencias

- Angulo, S. (2022). El Banco Mundial ajusta la proyección de crecimiento para 2022 a 2,8 % y la de 2023 a 3 %. *Expreso*. Recuperado de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/banco-mundial-ajusta-proyeccion-crecimiento-2022-2-8-2023-3-137499.html>
- Asobanca. (8 de Febrero de 2022). *El crédito para los microempresarios*. Retrieved 30 de Noviembre de 2022, from <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-08-BP-Evolucio%CC%81n-Enero-2022-1.pdf>
- Astudillo, D. (2017 ). Ejecutivo y legislativo. *Ciencia Digital*, 2(5), 181. [https://doi.org/file:///C:/Users/USUARIO1/Downloads/82-Texto%20del%20art%C3%ADculo-286-5-10-20181226%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/USUARIO1/Downloads/82-Texto%20del%20art%C3%ADculo-286-5-10-20181226%20(1).pdf)
- Banco Central del Ecuador. (1 de Diciembre de 2022). *Tasas de Interés*. Retrieved 16 de Diciembre de 2022, from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Beltrán, C. (2013, Junio 5). Plan de negocios para la creación de una Microfinanciera en apoyo a. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Politecnica de Chimborazo.
- Beltrán, C. (5 de Junio de 2013). Plan de negocios para la creación de una Microfinanciera en apoyo a. Riobamba , Chimborazo , Ecuador : Politecnica de Chimborazo .
- Constitución de la República del Ecuador. (2015, Diciembre 15). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008*. Retrieved Octubre 17 , 2022, from <https://www.cosedec.gov.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

*Corporación Financiera Nacional*. (2018, Enero 08). Educación financiera:

<https://www.cfn.fin.ec/educacion-financiera-2/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2 de Octubre de 2022). *Boletín Técnico N°10-*

*2022-IPC*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Octubre/Bolet%20t%20t%20cnico_10-2022-IPC.pdf)

[inec/Inflacion/2022/Octubre/Bolet%20t%20t%20cnico\\_10-2022-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Octubre/Bolet%20t%20t%20cnico_10-2022-IPC.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (23 de Agosto de 2022). *En un año el desempleo*

*bajó de manera significativa en Ecuador del 5,2% al 3,9%*. Retrieved 17 de Octubre

de 2022, from [https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-un-ano-el-](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-un-ano-el-desempleo-bajo-de-manera-significativa-en-ecuador-del-52-al-39-segun-la-encuesta-del-inec-del-mes-de-julio-nota/#:~:text=As%20el%20desempleo%20en%20el,1%25%20en%20el%20mismo%20periodo.)

[desempleo-bajo-de-manera-significativa-en-ecuador-del-52-al-39-segun-la-encuesta-](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-un-ano-el-desempleo-bajo-de-manera-significativa-en-ecuador-del-52-al-39-segun-la-encuesta-del-inec-del-mes-de-julio-nota/#:~:text=As%20el%20desempleo%20en%20el,1%25%20en%20el%20mismo%20periodo.)

[del-inec-del-mes-de-julio-](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-un-ano-el-desempleo-bajo-de-manera-significativa-en-ecuador-del-52-al-39-segun-la-encuesta-del-inec-del-mes-de-julio-nota/#:~:text=As%20el%20desempleo%20en%20el,1%25%20en%20el%20mismo%20periodo.)

[nota/#:~:text=As%20el%20desempleo%20en%20el,1%25%20en%20el%20mismo%20periodo.](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-un-ano-el-desempleo-bajo-de-manera-significativa-en-ecuador-del-52-al-39-segun-la-encuesta-del-inec-del-mes-de-julio-nota/#:~:text=As%20el%20desempleo%20en%20el,1%25%20en%20el%20mismo%20periodo.)

[0mismo%20periodo.](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-un-ano-el-desempleo-bajo-de-manera-significativa-en-ecuador-del-52-al-39-segun-la-encuesta-del-inec-del-mes-de-julio-nota/#:~:text=As%20el%20desempleo%20en%20el,1%25%20en%20el%20mismo%20periodo.)

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (12 de Junio de 2015). *Ley de la Economía*

*Popular y Solidaria*. Retrieved 17 de Diciembre de 2022, from

[https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_](https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)

[y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2022, Febrero 5). *Política*

*de gobierno impulsa a Ecuador como el país líder para invertir en la región*.

Retrieved Octubre 14, 2022, from [https://www.produccion.gob.ec/politica-de-](https://www.produccion.gob.ec/politica-de-gobierno-impulsa-a-ecuador-como-el-pais-lider-para-invertir-en-la-region/)

[gobierno-impulsa-a-ecuador-como-el-pais-lider-para-invertir-en-la-region/](https://www.produccion.gob.ec/politica-de-gobierno-impulsa-a-ecuador-como-el-pais-lider-para-invertir-en-la-region/)

Ministerio de Salud Pública. (5 de Junio de 2021). *Vacunación COVID-19*. Retrieved 25 de

Noviembre de 2022, from <https://www.salud.gob.ec/>

- Organización de las Naciones Unidas. (1 de Junio de 2018). *Mujeres, liderazgo y participación política*. Retrieved 20 de Octubre de 2022, from <https://lac.unwomen.org/es/donde-estamos/ecuador>
- Pacto Global Red Ecuador. (1 de Junio de 2020). *Empoderamiento de las mujeres*. Retrieved 19 de Diciembre de 2022, from <https://pactoglobal-ecuador.org/pf/empoderamiento-de-las-mujeres/#:~:text=El%20empoderamiento%20de%20las%20mujeres%20y%20ni%C3%B1as%20es%20fundamental%20para,las%20tasas%20de%20crecimiento%20nacionales.>
- Pérez, J., & Jiménez, S. (2017). Emprendimiento. *Dialnet*, 1-3. Retrieved Octubre 25, 2022, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093281>
- Pérez, P. (2015). *Factores ecológicos, hábitat y dinámica de las poblaciones*. Madrid: Esic.
- Presidencia de la República del Ecuador. (1 de Junio de 2020). *El 86% de los ecuatorianos tiene acceso a las tecnologías de la información*. Retrieved 17 de Octubre de 2022, from <https://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/>
- Secretaría Técnica Ecuador. (5 de Mayo de 2021). *Mujeres recibirán más créditos*. Retrieved 18 de Diciembre de 2022, from <https://www.infancia.gob.ec/mujeres-recibiran-mas-creditos-que-promuevan-el-empoderamiento-y-la-autonomia-economica/>
- Urbina, G. B. (2015). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Zorita, E., & Huarte, S. (2016). *Plan de negocios*. Madrid: Esic.

## Apéndices

### Apéndice A. Análisis de Competencia

#### Tabla A 1

##### Análisis de Porter

Variables	Interpretaciones	Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación			Resultado Parcial	Total	Conclusión
			Me perjudica -1	Neutral 0	Me beneficia 1			
Amenaza de entrada de nuevos competidores	BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	3		1	3	2	La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja políticas gubernamentales que no fomenta la inversión extranjera. De igual manera la inversión en tecnología, recursos humanos y procesos es alta, y requiere de mucha experiencia dado que se enfoca en un segmento muy vulnerable y consecuentemente de alto riesgo de no pago.
		Diferenciación de producto	1		1	1		
		Identificación/lealtad de marca	1		0	0		
		Acceso canal de distribución	3		1	3		
		Necesidades de capital	3		1	3		
		Acceso a nueva tecnología	2		0	0		
	BARRERAS DE SALIDA	Protección gubernamental/regulación de la industria	1		1	1		
		Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	3		1	3		
		Costes de cambio de cliente	3	-1		-3		
		Especialización de activos	1	-1		-1		
		Coste de salida	3	-1		-3		
		Valorización del activo	1	0		0		
		Barreras emocionales	3	-1		-3		
Restricciones de gobierno	1	-1		-1				
Restricciones sociales	1	-1		-1				
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	2	-1		-2	-5	La amenaza de rivalidad de competidores es alta ya que existen diferentes entidades públicas o privadas que prestan un servicio crediticio además hay que considerar el sector informal que opera con precios y procedimientos por fuera de la ley.	
	Creimiento del sector	1	-1		-1			
	Variedad de competidores	2	-1		-2			
Posición de fuerza de clientes	N.º compradores importantes sobre el total	3		1	3	-1	La fuerza de los clientes es alta dado que no existe actualmente diferenciación en la oferta por lo que los clientes rotan básicamente por precio, a esto se suma que no existen costos por cambios de comprador.	
	Disponibilidad de sustitutos	3	-1		-3			
	Costes de cambio para el comprador	3	-1		-3			
	Possibilidad de integración hacia adelante del comprador	1		1	1			
	Possibilidad de integración hacia adelante en el sector	1		1	1			
	Contribución del sector a la calidad del producto	1	-1		-1			
Posición de fuerza de proveedores	Poder de negociación	1		1	1	1	La fuerza de nuestros proveedores es baja, por la alta oferta de suministros y alianzas estratégicas. Los proveedores más críticos son los fondeadores de la operación, tecnología e información para los cuales representamos su principal cliente.	
	N.º Suministradores importantes	2		1	2			
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	2		1	2			
	Diferencia o costes de cambio de los productos de los suministradores	2	-1		-2			
	Amenaza de integración adelante del suministrador	2	-1		-2			
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	1		1	1			
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	2	-1		-2			
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	2	-1		-2			
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	3		1	3			
	Calidad del producto	1	-1		-1			
Amenaza de llegada de nuevos prod. sustitutos	Relación	1		1	1	1	La amenaza de llegada de nuevos sustitutos es baja y esta principalmente representada por el financiamiento informal que opera con precios por fuera de la ley.	
	Grado de confianza	1		1	1			
	Disponibilidad de sustitutos próximamente	3		1	3			
	Costes de cambio para el usuario	1		0	0			
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	3	-1		-3			
Contexto institucional	Ratio precio/valor del sustituto en el sector	1		1	1	-2	La amenaza en contexto institucional es alta principalmente por la presión social sobre el sector que causan limitaciones el crecimiento del negocio afectado justamente a los más vulnerables. Un esquema de tasas de interés normadas no permiten impulsar la inclusión financiera y benefician al sector informal.	
	Contraste relación valor-precio	1		1	1			
	Agresividad del marketing del producto	1	-1		-1			
	Nivel legislativo en el sector	1	1		1			
	Tasas e impuestos soportados en el sector	2	0		0			
Nivel de corrupción	1		1	1				
Presión social hacia la regulación del sector	3	-1		-3				
Apoyos institucionales al sector	1	-1		-1				

## Apéndice B. Diseño de la encuesta

La encuesta fue realizada a clientas microempresarias por medio de sus asesores de crédito con el objetivo de conocer sus características sociodemográficas, necesidades y expectativas para poder diseñar un producto que les permitan crecer y desarrollarse.

### Figura B 1

#### Formato de la encuesta

**a Ubicación e Identificación del Negocio: ubicación geográfica, datos del negocio**

a.1 Provincia

a.2 Actividad

a.3 Sector

Urbano

Rural

Descripción

a.4 Cuantos días a la semana abre el negocio

a.5 ¿Quién empezó este negocio y en qué año?

1. Usted solo(a)
2. Su pareja o cónyuge
3. Usted y su pareja o cónyuge (u otro familiar)
4. Usted y otra(s) persona(s), no familiares
5. Otro(s) familiar(es)
6. Otra(s) persona(s)

AÑO

a.6 ¿El negocio opera en su vivienda o en un local independiente?

1. Sí
2. No

a.7 ¿El local donde opera el negocio es:

1. Propio
2. Rentado
3. Familiar o amigo

a.8 ¿Tiene empleados?

1. Sí
2. No

a.9 ¿Quién administra las cuentas del negocio?

1. Usted
2. Esposo
3. Padres
4. Familiar
5. Socio

a.10 ¿Qué tipo de preparación tiene la persona que administra el negocio?

1. Ninguna
2. Primaria
3. Secundaria
4. Tecnología o superior

**b Preferencias respecto a la demanda**

b.1 Actualmente, ¿estaría dispuesto acceder a un crédito?

1. Sí
2. No

b.2 ¿A qué plazo le conviene pagar su préstamo?

1. 6 meses
2. 12 meses
3. 18 meses
4. 24 meses
5. 30 meses
6. 36 meses
7. >36 meses

b.3 ¿Las cuotas que mejor se ajustan a sus ingresos serían?

1. semanales
2. quincenales
3. mensuales

b.4 ¿Qué rango de cuota estaría dispuesto a pagar?

1. Menor a \$100
2. Entre \$101 y \$200
3. Entre \$201 y \$300
4. Entre \$301 y \$400
5. Entre \$ 401 y \$500
6. mayor a \$500

b.5 ¿Qué rango de monto necesita?

1. Menor a \$1000
2. Entre \$1001 y \$3000
3. Entre \$3001 y \$4000
4. Entre \$4001 y \$5000
5. Entre \$ 5001 y \$6000
6. mayor a \$5000

**c. Opinión sobre la oferta crediticia**

1 Muy desacuerdo      5 Muy en desacuerdo

c.1 Necesito ayuda de las instituciones financieras para crecer mi negocio

c.2 Las instituciones financieras me apoyan en mis necesidades de financiamiento

c.3 Conozco de créditos para financiar mi negocio

c.4 Los hombres tienen mas acceso a créditos

c.5 Prefiero ahorrar que tomar un crédito

**d. Experiencias respecto al crédito**

d.1 ¿Solicitó un crédito en los últimos 2 años?      Sí       No

d.2 Aprobó para el crédito      Sí       No

d.3 ¿Por qué no solicitó un préstamo en los últimos 2 años?

1. No sabe donde pedirlo
2. Monto y plazo fuera de expectativas
3. No podría pagar
4. Interés muy alto
5. Muchos documentos
6. No le gusta endeudarse
7. No le van a aprobar un crédito
8. No tiene necesidad

d.4 ¿A quién solicitó el préstamo más reciente?

1. Bancos
2. Cooperativas
3. Chulco
4. Ahorros
5. Préstamos familiares o amigos

d.5 ¿Dificultades para pagar?      Sí       No

d.6 ¿Causas para el no pago?

1. Bajas Ventas
2. Problemas de Salud
3. Clientes no pagan
4. Cuota muy alta
5. Interrupciones en el negocio (Paro Indígena, COVID)

d.7 ¿Por qué no le dieron el préstamo?

1. Falta de garantías
2. Malas referencias crediticias
3. Ingresos insuficientes

**e. Productos complementarios al crédito**

e.1 ¿Tiene usted cuenta de ahorros?      Sí       No

e.2 ¿Por qué ahorra?

1. Emergencias
2. Educación de los hijos
3. Inversiones futuras
4. Vejez
5. Comprar casa
6. Comprar auto
7. Viajar

e.3 ¿Cuanto ahorra mensual?

e.4 ¿Cómo atiende una emergencia?

1. Usa ahorros
2. Préstamos a familiares
3. Préstamos a Bancos
4. Acude al Chulco

### Apéndice C. Resultados de la encuesta

En total respondieron la encuesta 541 microempresarias. Considerando que la PEA del Ecuador es de 8.3 millones de personas de las cuales las que se considera con empleo adecuado son 32,7% y de las cuales se estima el 51% son mujeres se estima un mercado de 1.3 millones de microempresarias.

**Tabla C 1**  
*Datos de la encuesta*

	(a)	(b)	(c)
DATOS:	PEA	EMPLEO ADECUADO	MUJERES
	8.310.000	32,70%	51%

	(a) x (b) x (c)
MERCADO:	1.385.859

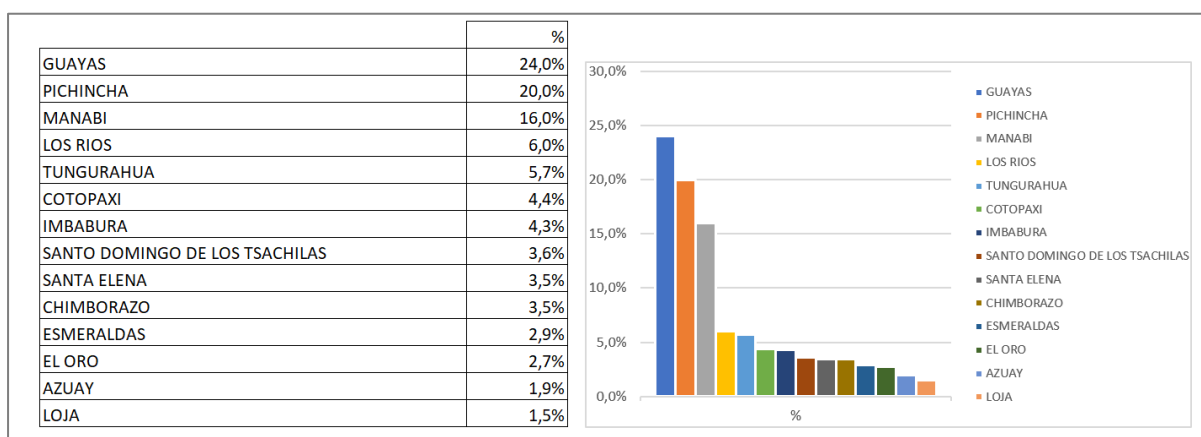
El error muestral, es decir el grado de imprecisión o inexactitud que puede presentar la muestra en relación a la población o mercado total de donde se extrajo la muestra, se estima en que para un nivel de confianza del 95% sea de 4,21%.

## Resultados de la sección ubicación e identificación del tipo de negocio:

- Ubicación e identificación del tipo de negocio
  - La mayoría de los negocios están ubicados en Guayas (24%), Pichincha (20%) y Manabí (16%) en sectores urbanos mayoritariamente (78%).

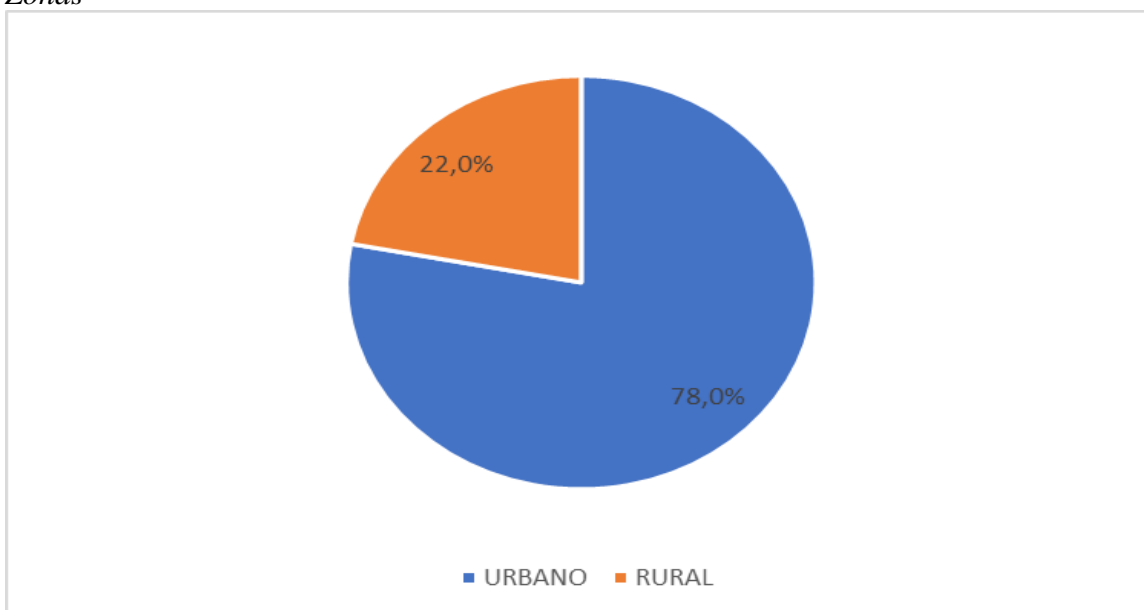
**Figura C 1**

### Ubicación



**Figura C 2**

### Zonas

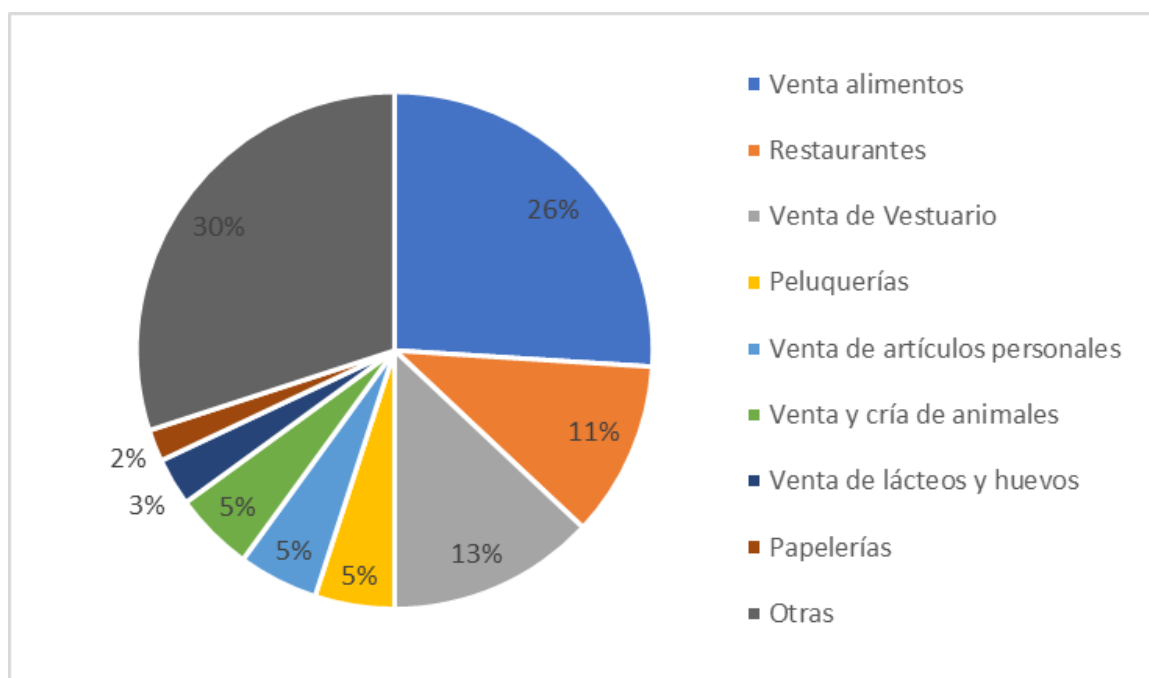




- Las actividades principales son la venta de alimentos por ejemplo tiendas, fruterías, carnicerías, etc. (26%), restaurantes (11%), venta, confección y reparación de vestuario (13%), servicios como peluquerías (5%), venta de artículos personales como cosméticos (5%), cría y venta de animales (5%), venta de lácteos y huevos (3%), papelerías (2%) y otras actividades con representaciones menores al 1%.

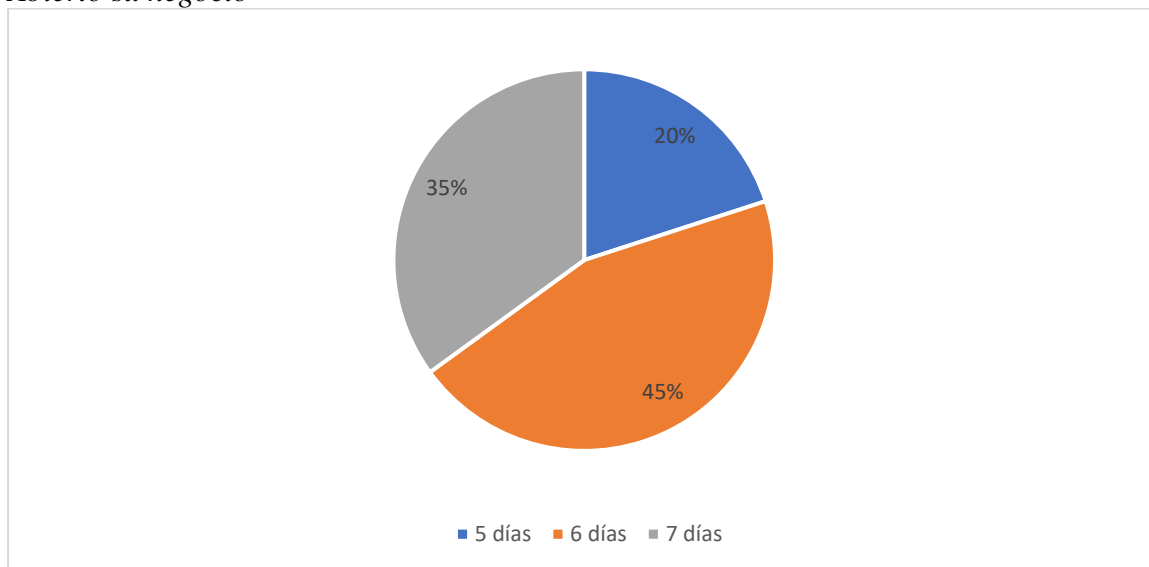
### Figura C 3

#### *Las actividades principales*



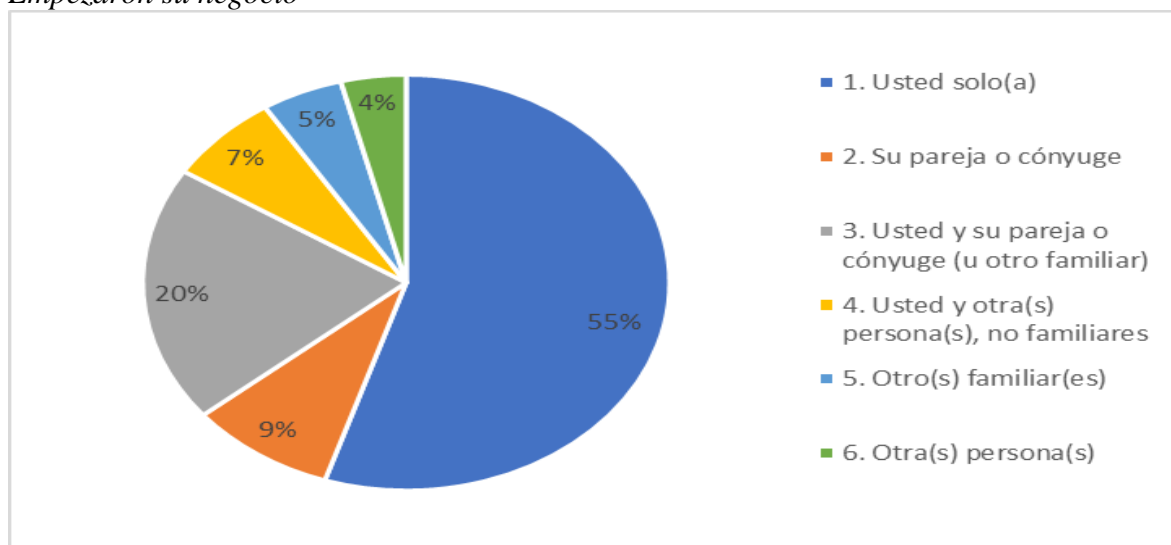
- La mayoría de las microempresarias tiene abierto su negocio 6 días a la semana.

**Figura C 4**  
*Abierto su negocio*

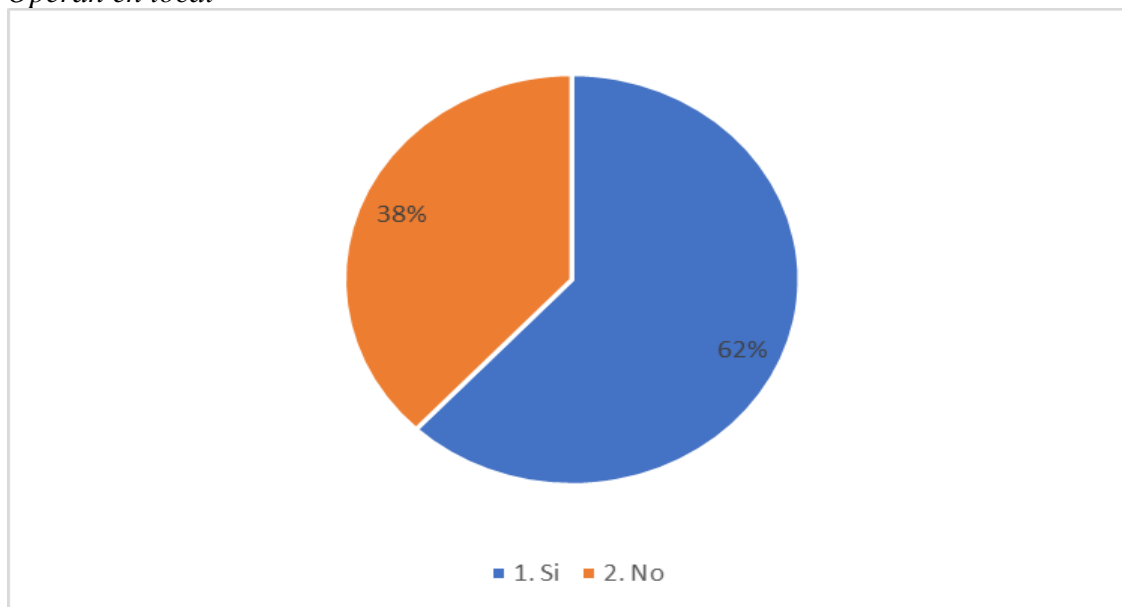


- El 70% de las microempresarias fueron quienes empezaron su negocio.

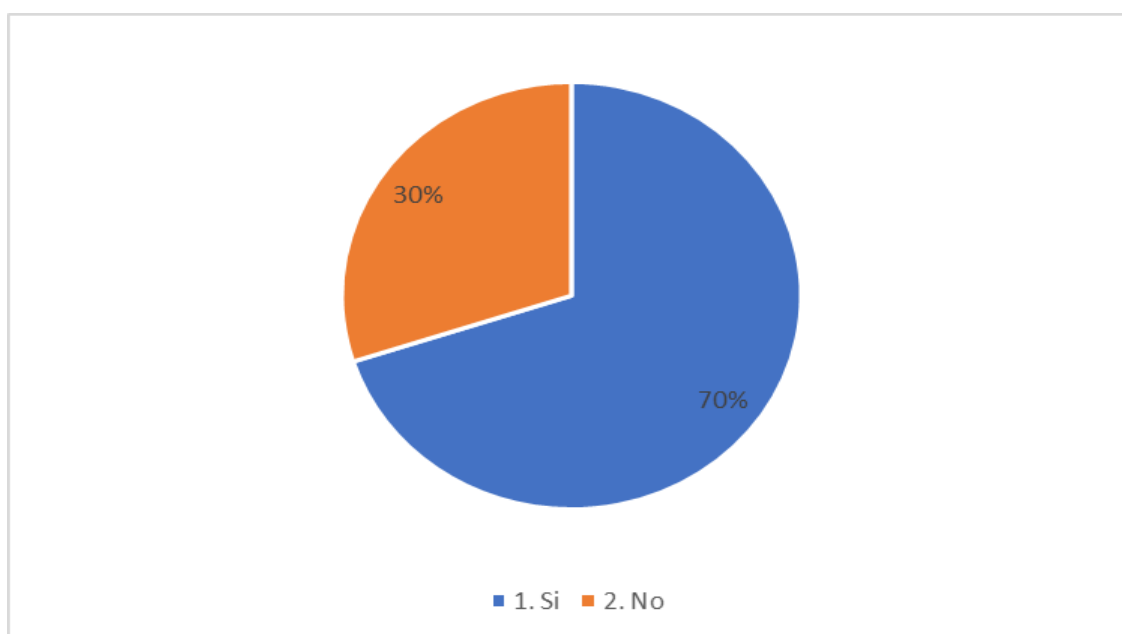
**Figura C 5**  
*Empezaron su negocio*



- El 60% de negocios de las microempresarias operan en un local independiente de su vivienda y de ese porcentaje el 62% renta un local.

**Figura C 6***Operan en local*

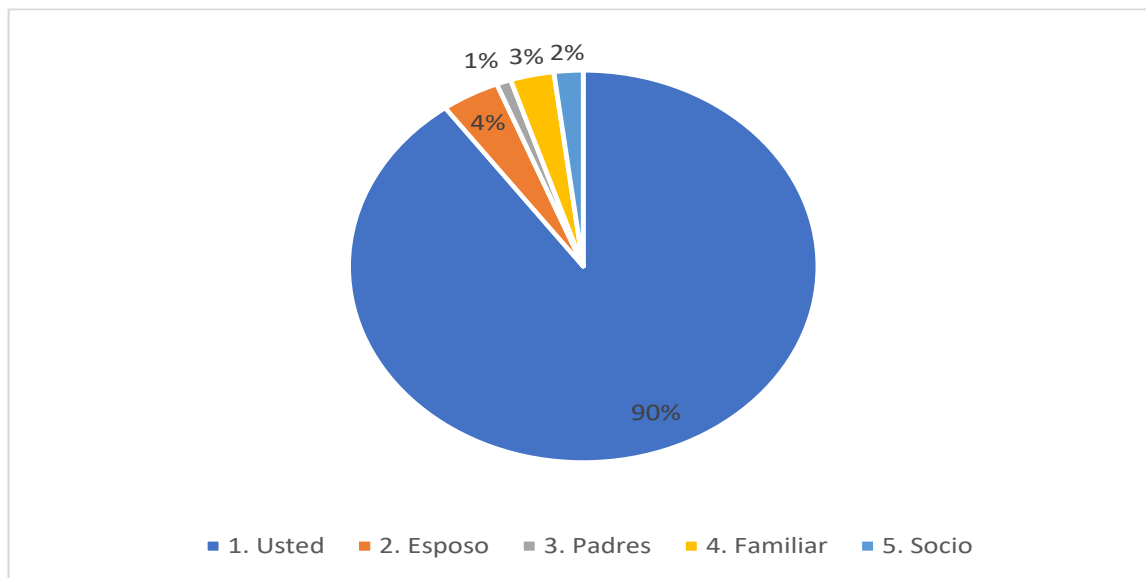
- El 70% de las microempresarias tiene al menos un empleado.

**Figura C 7***Tienen al menos un empleado*

- El 90% de las microempresarias administra su negocio.

### Figura C 8

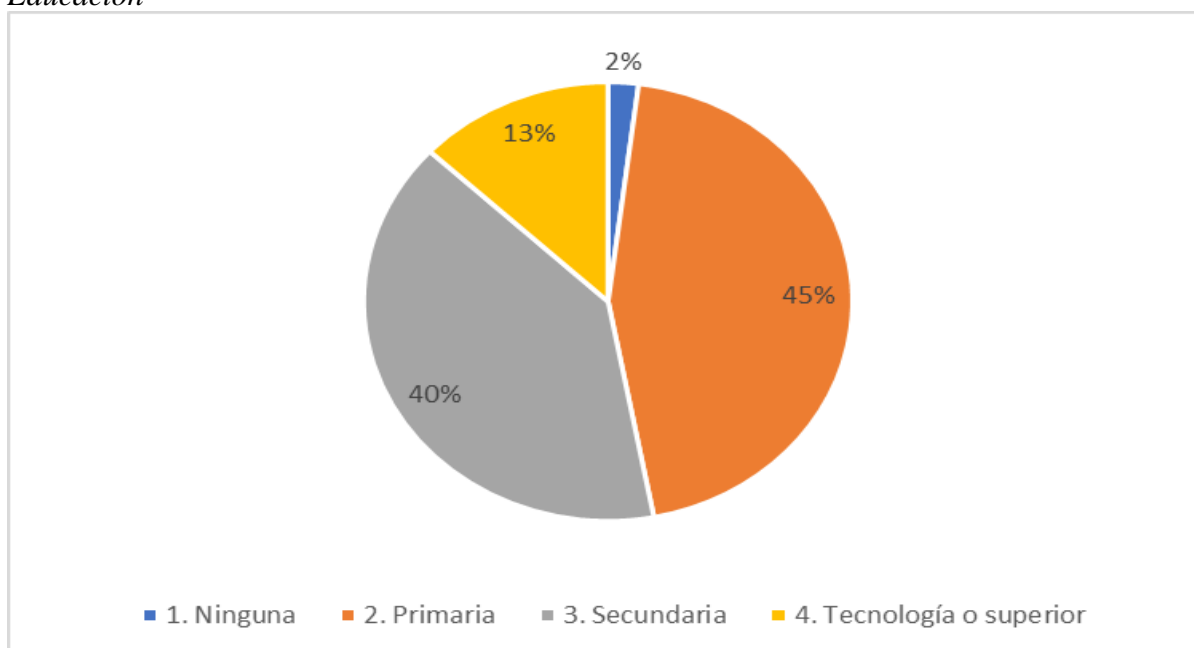
#### Administra su negocio



- El 45% de microempresarios tiene educación primaria y el 40% secundaria.

### Figura C 9

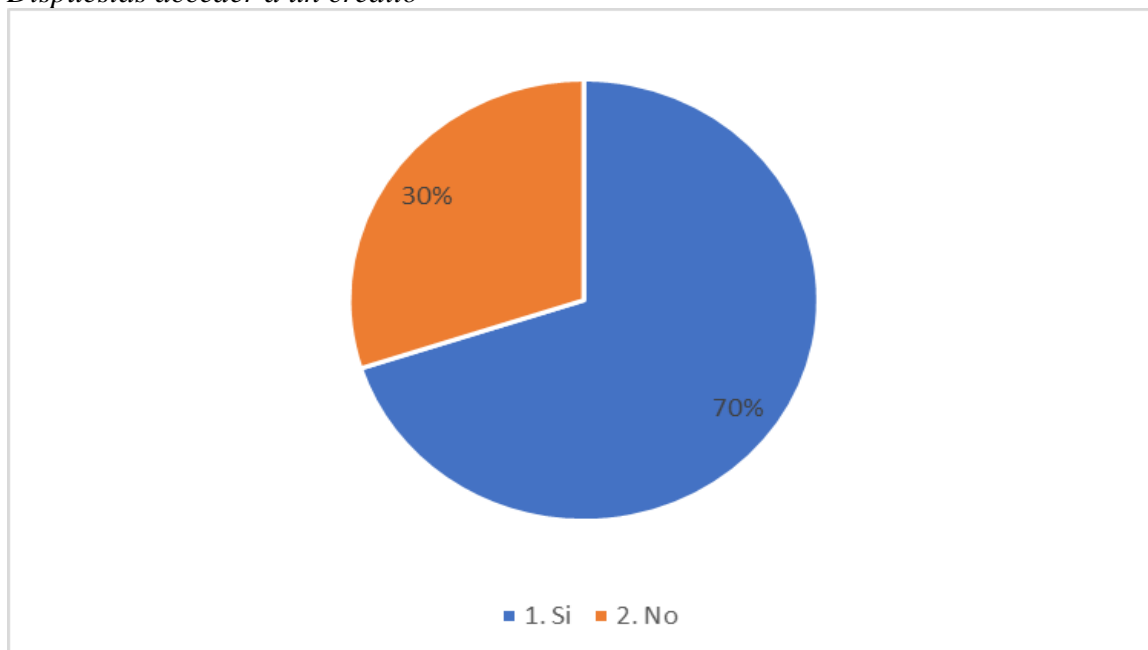
#### Educación



- Preferencias respecto a la demanda:
  - EL 70% de las mujeres estarían interesadas en acceder a un crédito.

**Figura C 10**

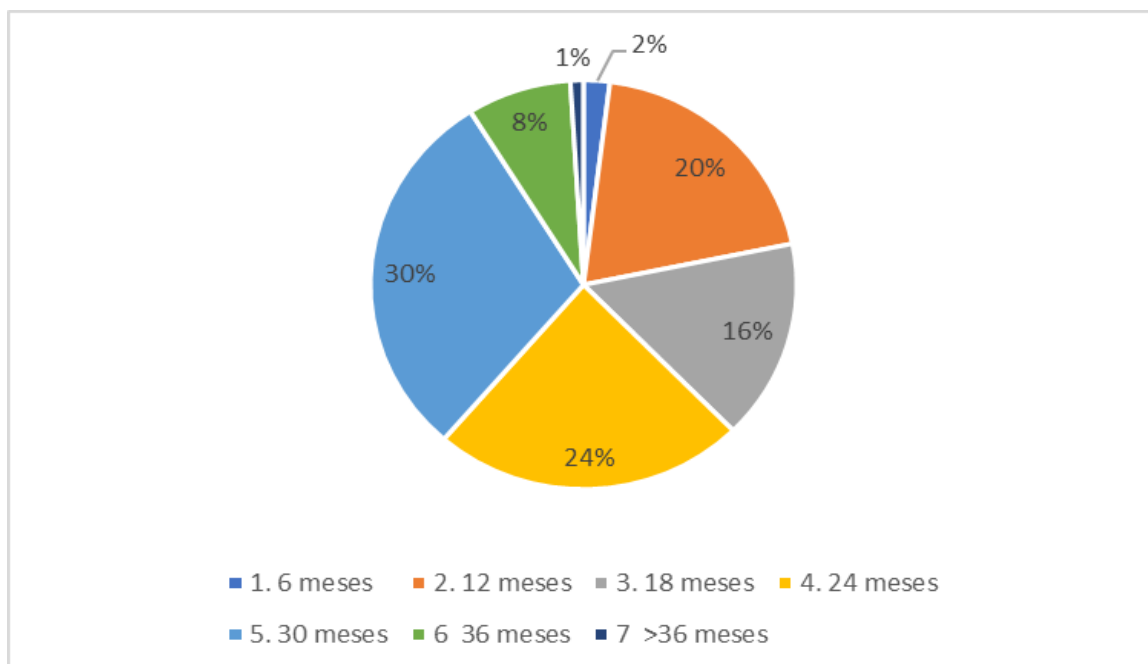
*Dispuestas acceder a un crédito*



- Plazo preferencial: 30 meses.

**Figura C 11**

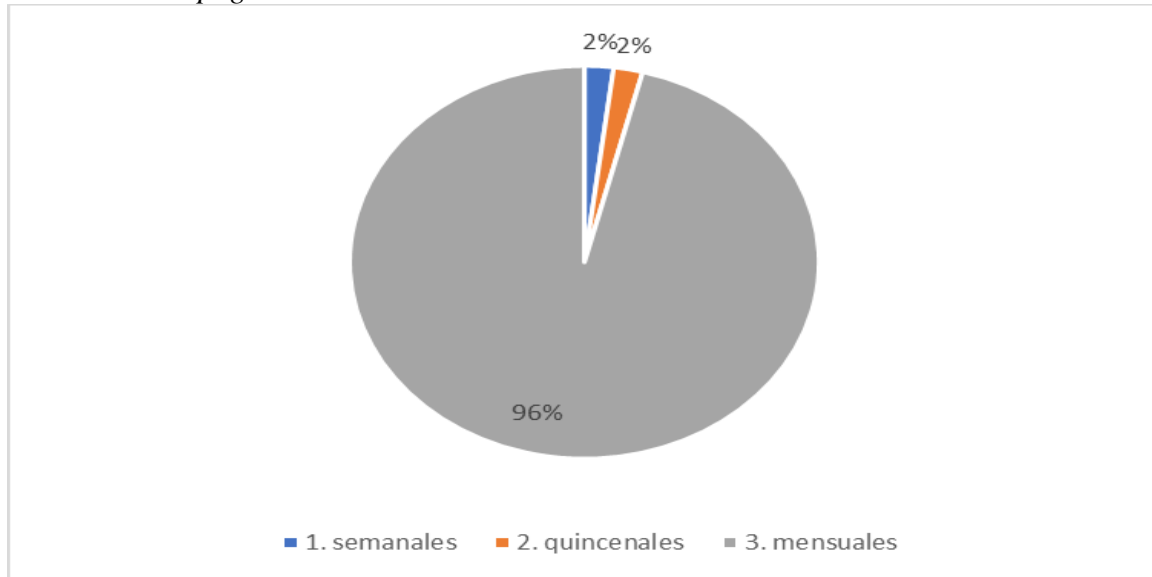
*Plazo preferencial*



- Frecuencia de pago preferida mensual.

**Figura C 12**

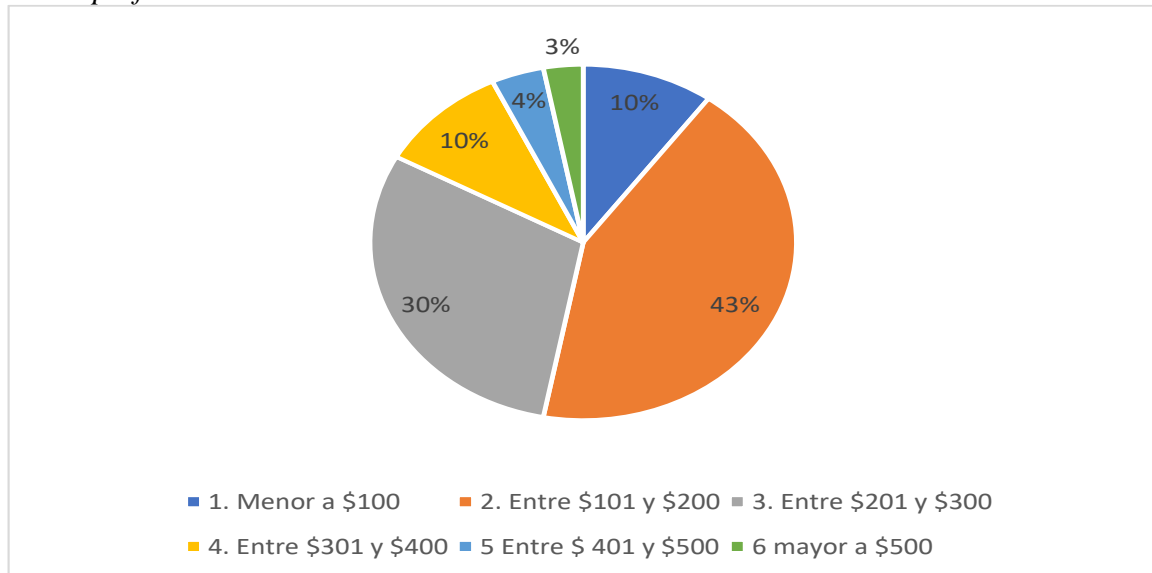
*Frecuencia de pago*



- Valor de cuota preferido esta entre 101 y 200 dólares.

**Figura C 13**

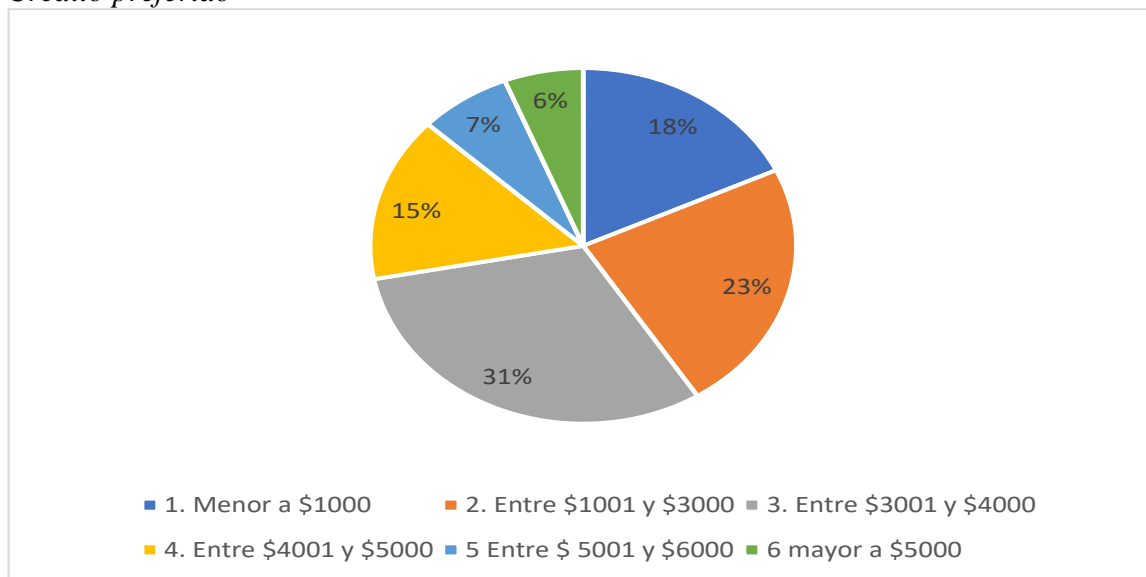
*Cuota preferida*



- Valor de crédito preferido esta entre \$3.001 y \$4.000.

**Figura C 14**

*Crédito preferido*



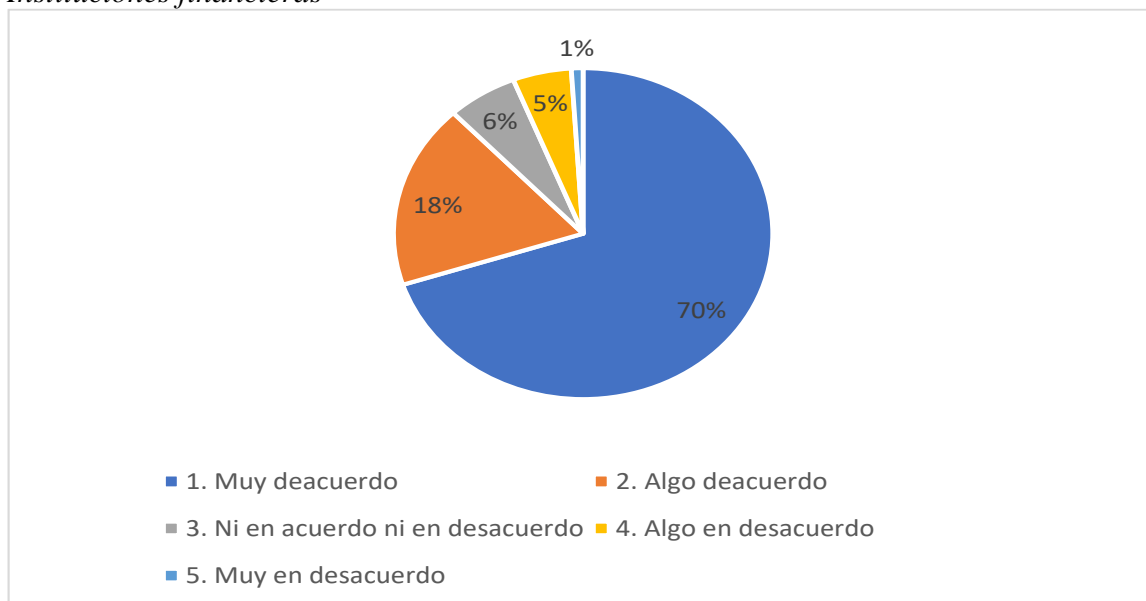
- Opinión sobre la oferta crediticia

En esta sección se formularon afirmaciones para conocer la percepción de las encuestadas con los siguientes resultados:

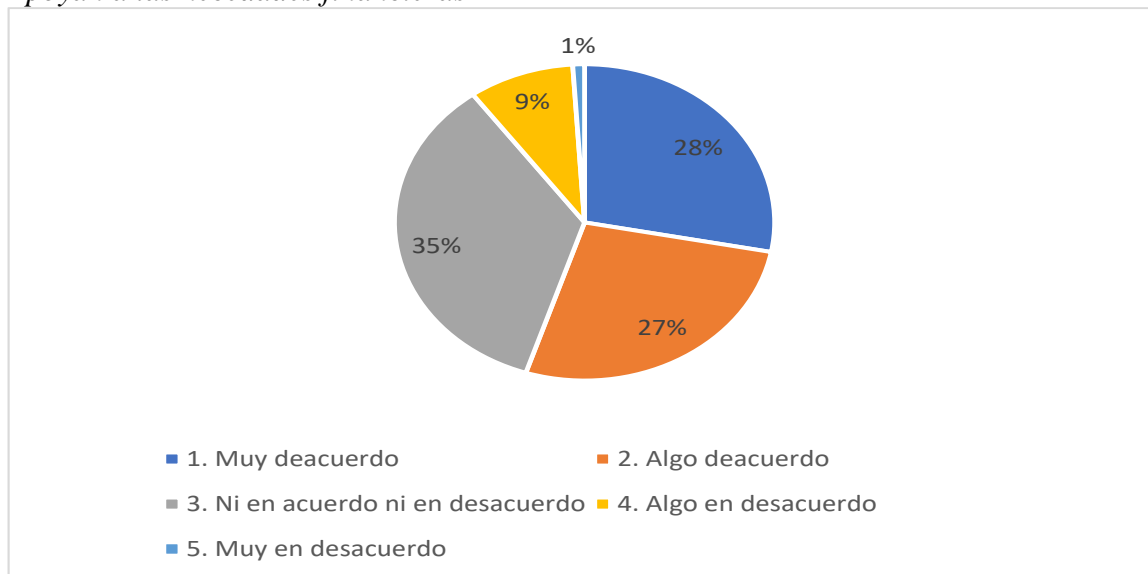
- La mayoría de las mujeres (70%) está muy de acuerdo de que requiere ayuda de las instituciones financieras para hacer crecer su negocio.

**Figura C 15**

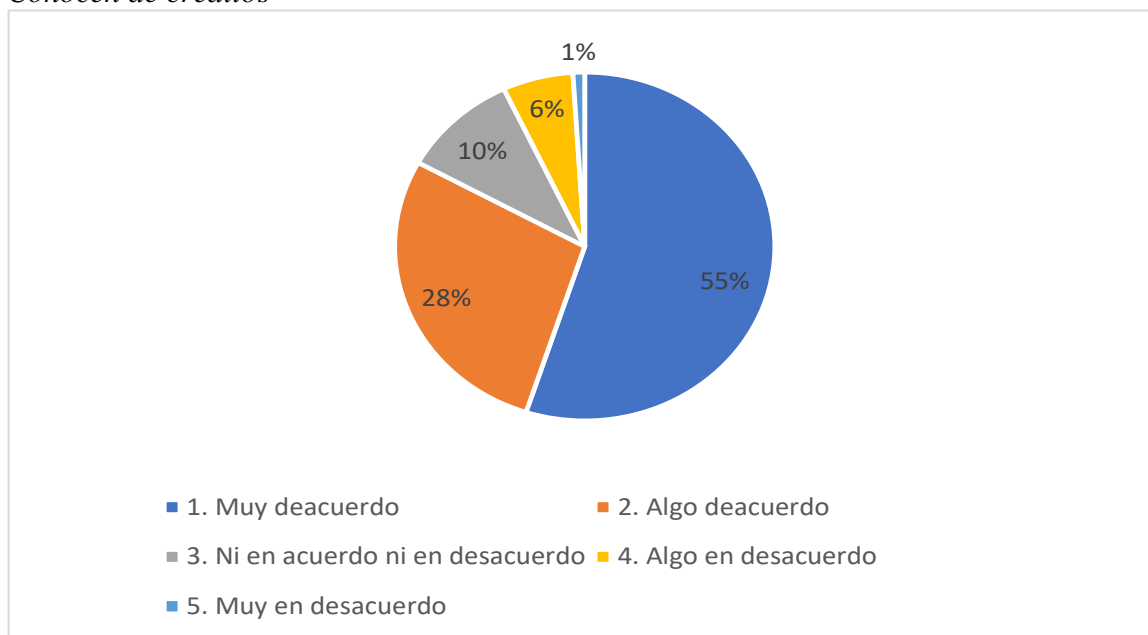
*Instituciones financieras*



- El 35% de las mujeres está ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto a si las Instituciones financieras apoyan en sus necesidades de financiamiento.

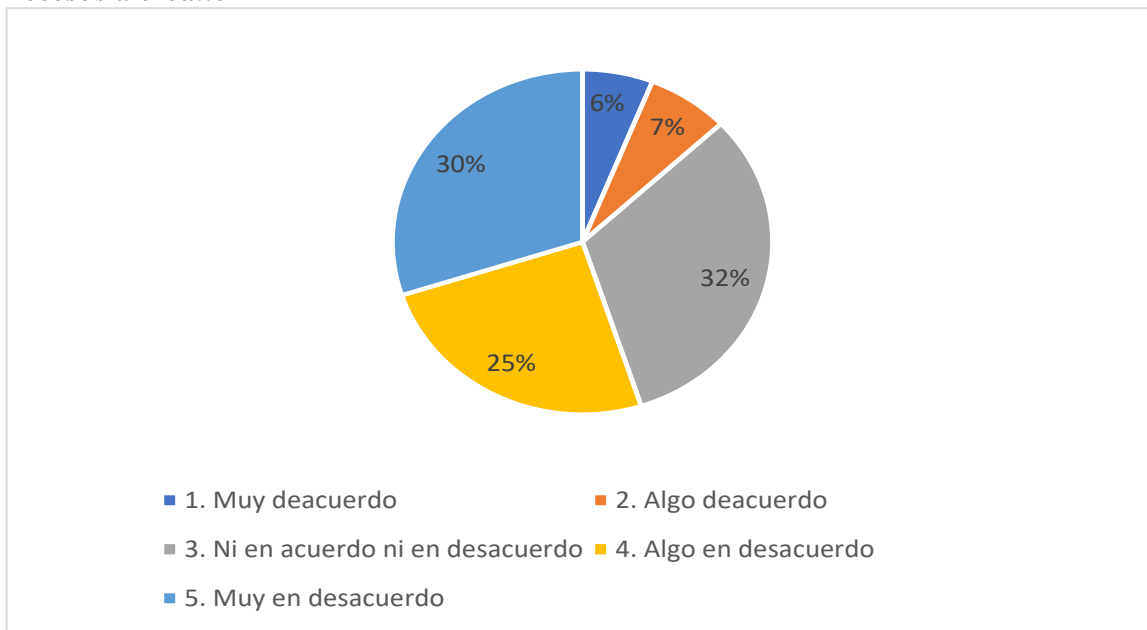
**Figura C 16***Apoyan a las necesidades financieras*

- La mayoría de las mujeres (55%) conoce de créditos para financiar su negocio.

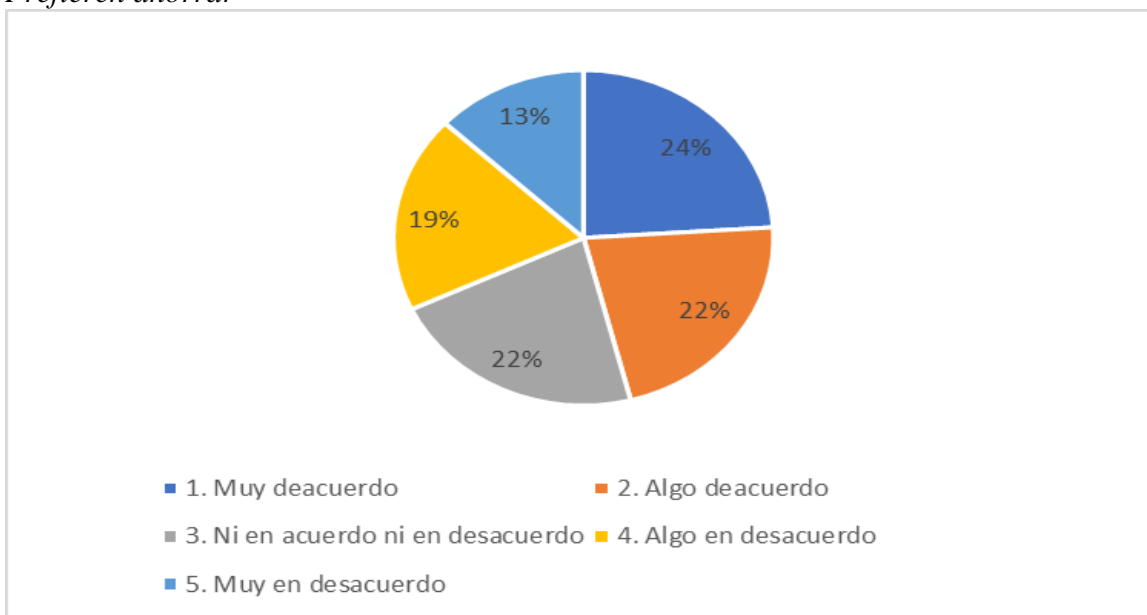
**Figura C 17***Conocen de créditos*



- El 32% de las mujeres está ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto a si los hombres tienen más acceso a créditos

**Figura C 18***Accesos a crédito*

- El 24% de las mujeres está muy de acuerdo en que prefiere ahorrar que tomar un crédito.

**Figura C 19***Prefieren ahorrar*

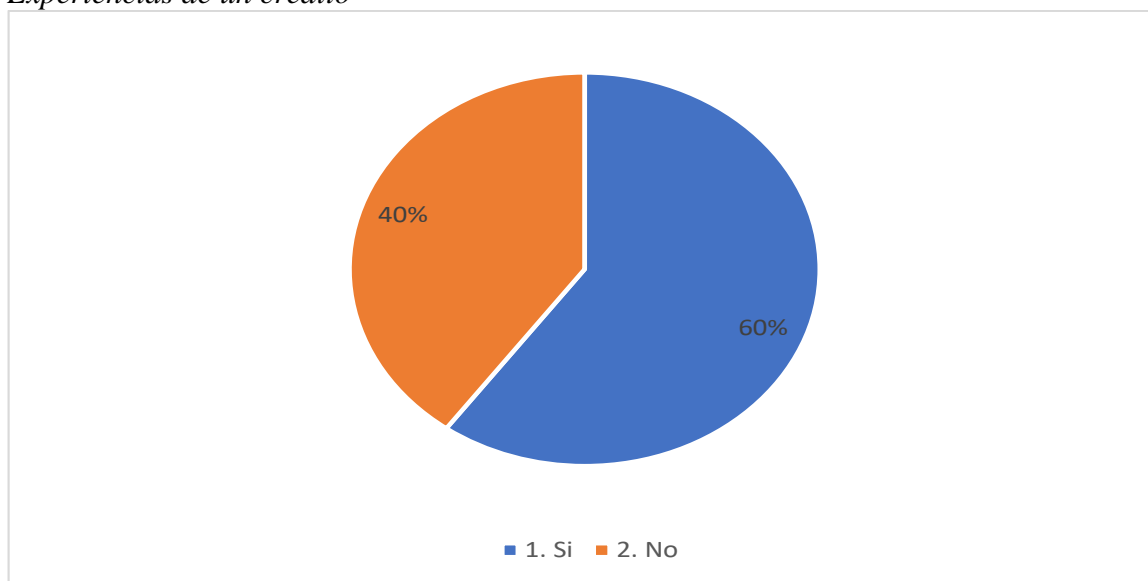
- Experiencias respecto al crédito

En esta sección se va a describir la experiencia de quienes solicitaron un crédito en los últimos 24 meses sin la necesidad de que este haya sido aprobado:

- El 60% de las mujeres solicitaron un crédito en los últimos 2 años

**Figura C 20**

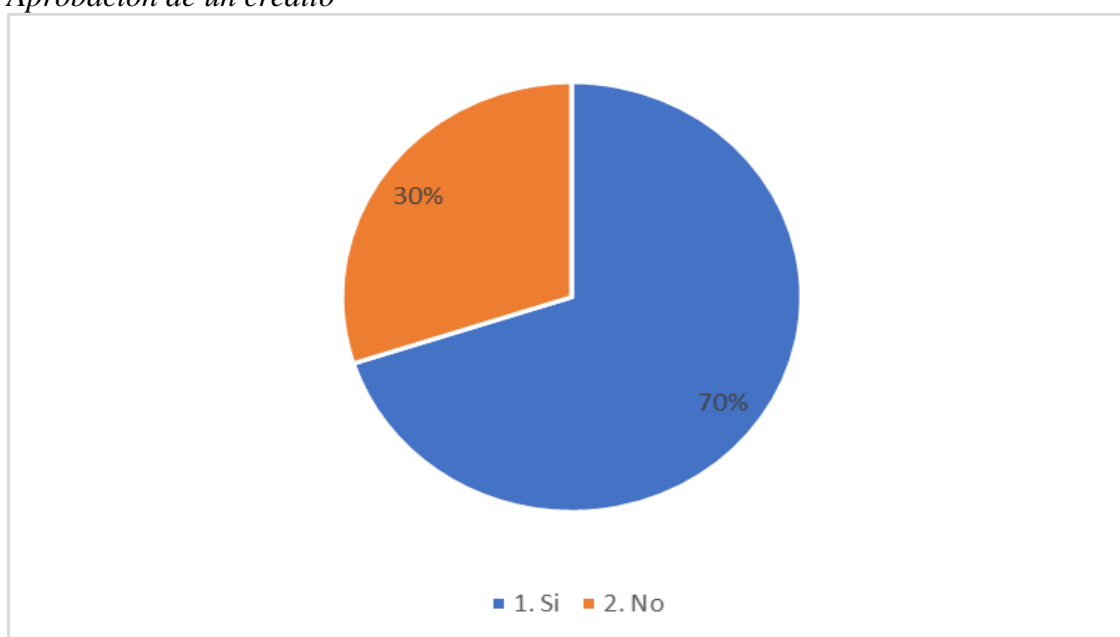
*Experiencias de un crédito*



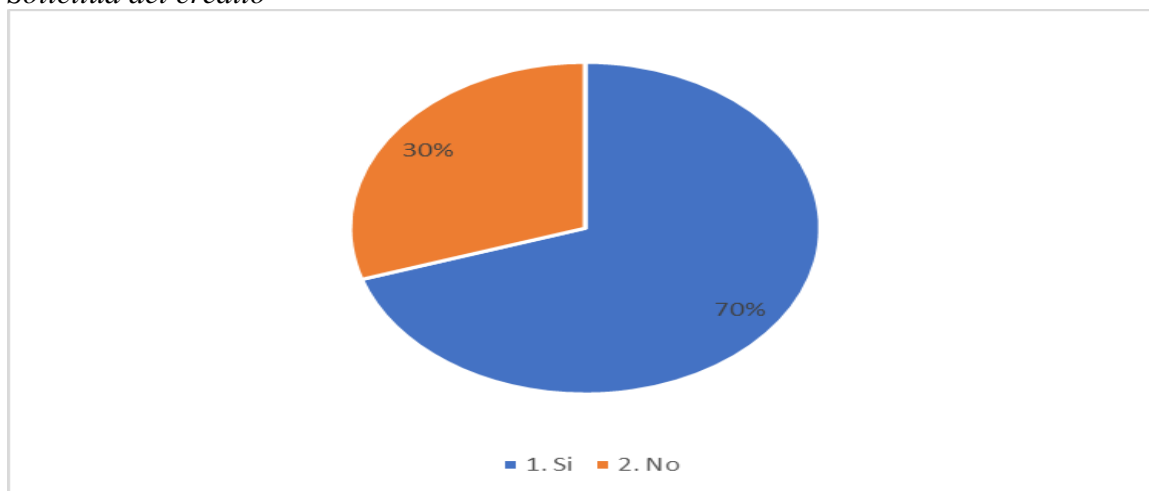
- El 70% de las mujeres que solicitaron un crédito aprobaron.

**Figura C 21**

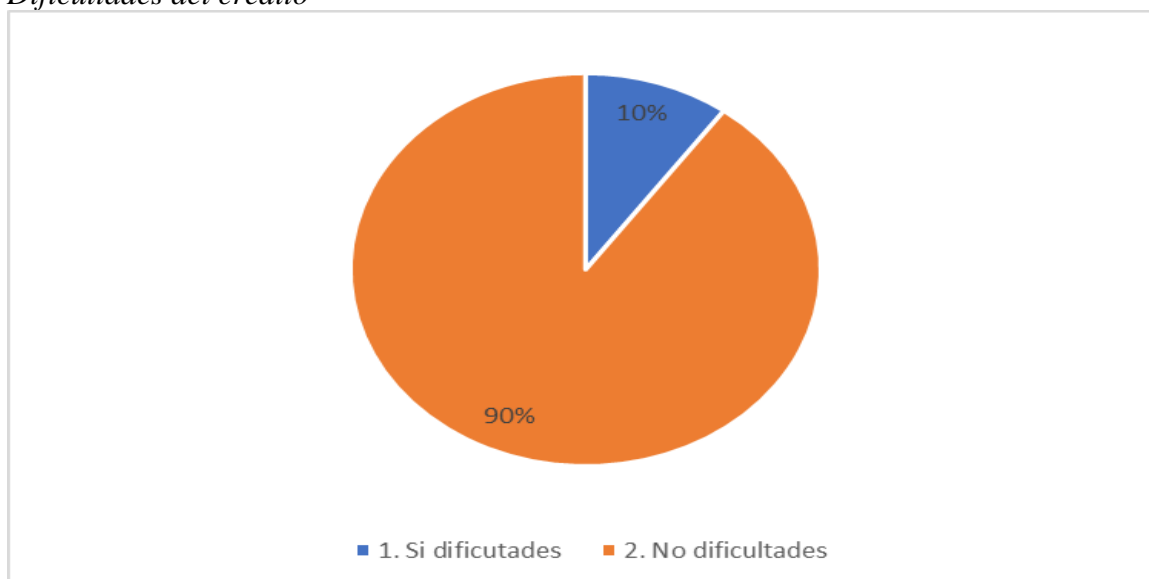
*Aprobación de un crédito*



- Principalmente lo solicitaron a Bancos y Cooperativas con el 80% de participación, mientras que créditos a familiares o amigos tiene un 10%, ahorros el 7% y chulco solo el 3%.

**Figura C 22***Solicitud del crédito*

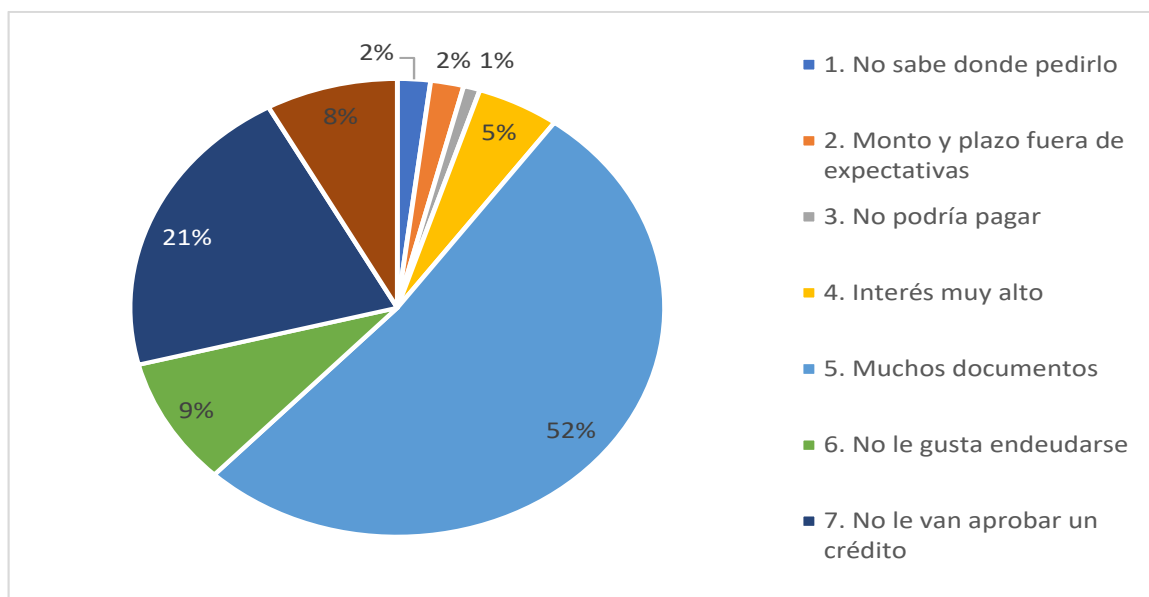
- El 90% de las mujeres no tuvo dificultades en su pago, mientras que el restante 10% tuvo dificultades debido principalmente bajas ventas y problemas de salud.

**Figura C 23***Dificultades del crédito*

- Respecto al 40% de mujeres que no solicitaron un crédito las razones principales son no tiene necesidad, piensa que no lo conseguirá y muchos documentos.

**Figura C 24**

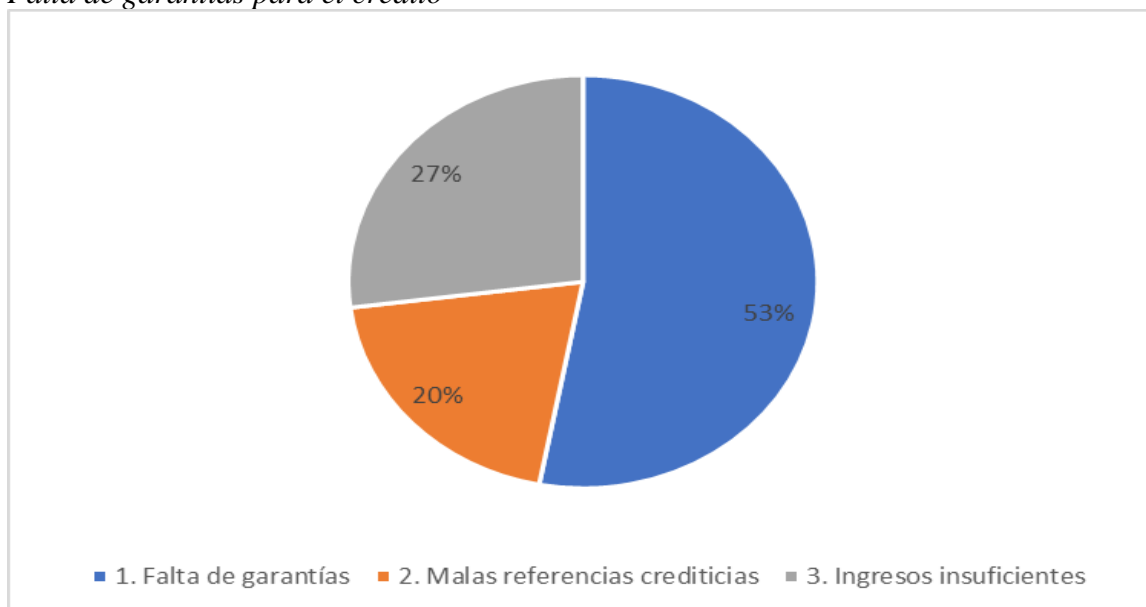
*No solicitan un crédito*



- La razón principal del porque el 53% de mujeres que solicitaron fue negado fue por falta de garantías.

**Figura C 25**

*Falta de garantías para el crédito*



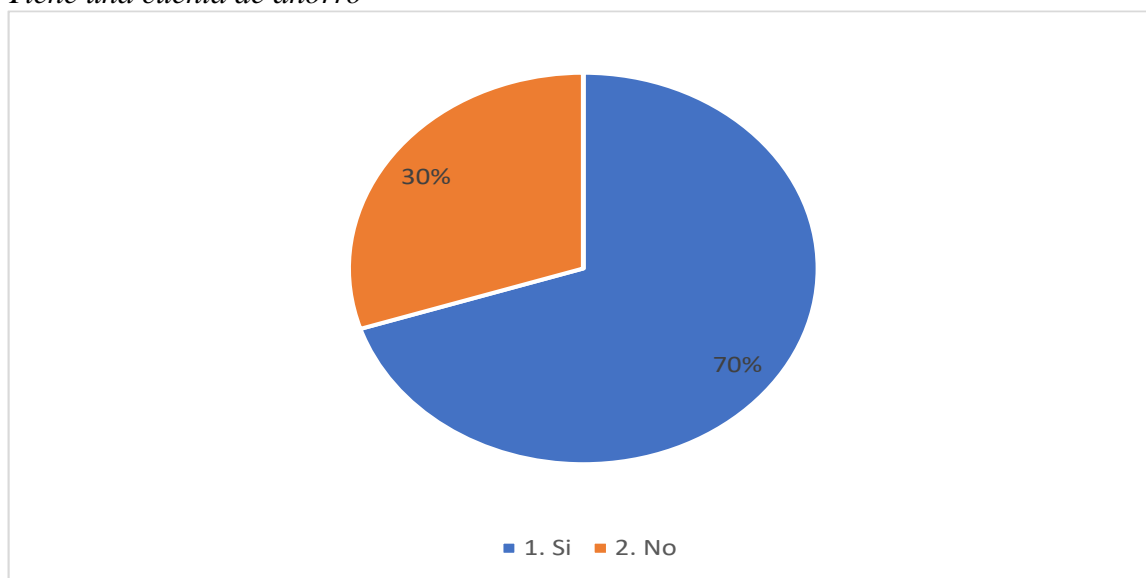
- Productos complementarios al crédito

Esta sección tiene como objetivo saber si las microempresarias ahorran cómo y por cuánto lo hacen, además de indagar como hacen frente a emergencias.

- El 70% tiene una cuenta de ahorros en algún Banco o cooperativa.

**Figura C 26**

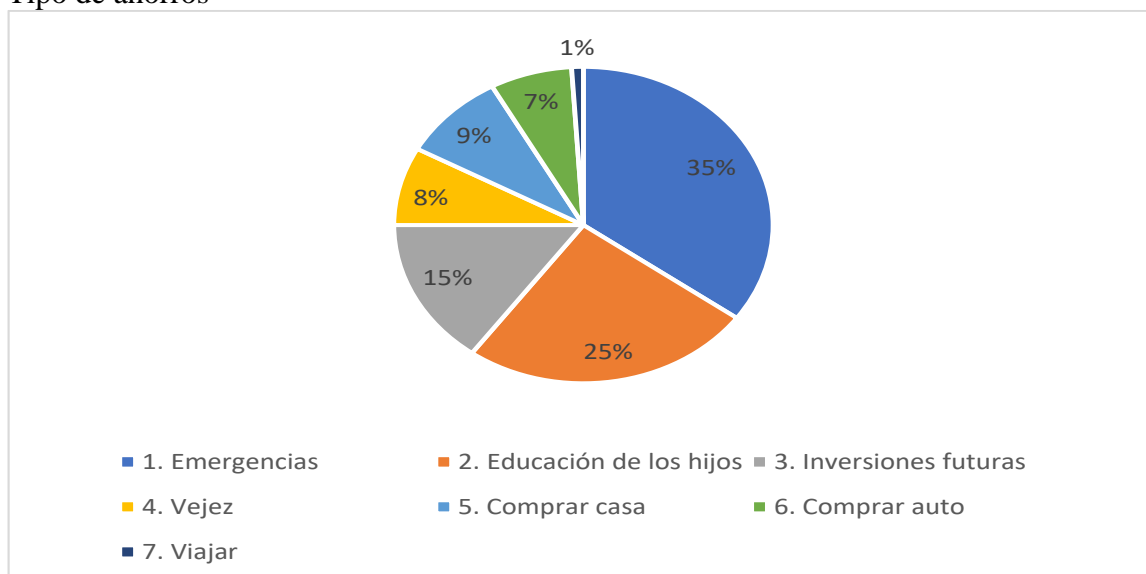
*Tiene una cuenta de ahorro*



- Entre las razones por las que más ahorran se tienen: para emergencias (35%), para la educación de sus hijos (25%) y para inversiones futuras (15%).

**Figura C 27**

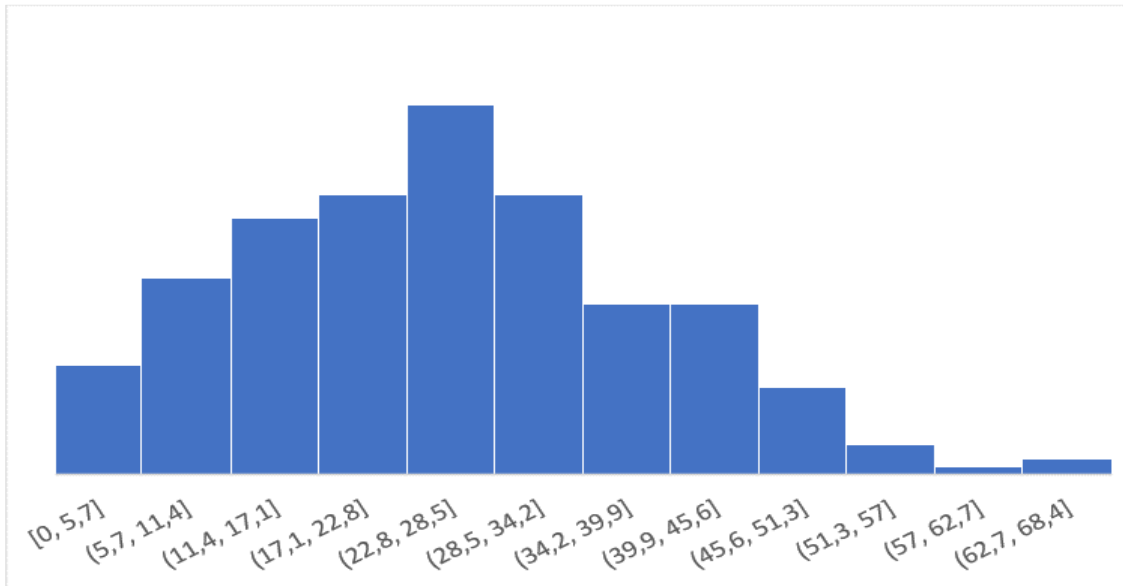
*Tipo de ahorros*



- En promedio ahorran mensualmente de \$25.

**Figura C 28**

*Promedio de ahorro*



- ¿Cómo atiende a una emergencia? Las categorías más representativas son: prestado a familiares (48%), acude sus ahorros (20%).

**Figura C 29**

*Como atiende una emergencia*

