



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO DE LA MUJER EMPRESARIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas

Profesora guía
Mgt. Arq. Lida Margarita Romo Pico

Autor
Ana Lucía Correa Sánchez

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía

CC: 1703714087

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Irma Verónica Garcés Fuentes

Magister en Finanzas

CC: 1712241239

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Ana Lucía Correa Sánchez

CC: 1709792293

AGRADECIMIENTOS

Margarita Romo, Profesora Guía Co-fundadoras de la RML: Myrian Aldás, Paola Durán, Ma. Del Carmen Galecio, Lizette Morales, Iren Pallares, Violeta Ramón, Elizabeth Vaca, Karen Villacís. Asociación Mujeres Líderes “Asolider”

DEDICATORIA

A mi esposo e hijos, Mis padres,
hermanos, hermanas y sobrinos, A
mis amigas de la RML y ASOLIDER.

RESUMEN

En noviembre del año 2015, en la ciudad de Quito, un grupo de veinticinco mujeres cuyo denominador común era haber abandonado sus carreras profesionales para dedicarse al cuidado de su familia, se reunieron para hablar de negocios desde una perspectiva femenina. Esta experiencia dio como resultado un grupo cohesionado y motivado para buscar alternativas de negocios. Mes a mes los desayunos formativos han permitido definir que se requiere de un sistema, mentalidad y financiamiento para acelerar estas iniciativas. Al momento el grupo autodenominado Red de Mujeres Líderes (RML) enfrenta el reto de estructurarse como organización con personería jurídica.

La iniciativa dejó de ser privada en el momento en que las mujeres se apropiaron de este espacio, le dieron un nombre y empezaron a colaborar libremente entre ellas. Lo más natural es por lo tanto, que la organización surja también de un trabajo colaborativo. Este trabajo desarrolla la estrategia para convertir a la comunidad RML en una organización del sector financiero de la economía popular y solidaria. Se analizan las opciones y la estrategia para llevarlo a cabo.

ABSTRACT

In November 2015, in Quito, a group of twenty-five women whose common denominator was to have abandoned their careers to care for their family, met to discuss business from a feminine perspective. This experience resulted in a cohesive group motivated to look for business alternatives. Month by month, the training breakfasts have allowed them to define that a system, mentality and financing is required to accelerate these initiatives. Today, the group calling itself “Red de Mujeres Líderes” (RML) faces the challenge of structuring itself as an organization with legal status.

The initiative ceased to be private at the time when the women appropriated this space, gave it a name and began to collaborate freely among them. The most natural thing is, therefore, that the organization also arises from a collaborative work. This work develops the strategy to turn the RML community into an organization of the financial sector of the popular and solidarity economy. The options and the strategy to carry it out are analyzed.

ÍNDICE

1.	Introducción	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.1.1	La Brecha de género y el financiamiento.....	1
1.1.2	El emprendimiento como alternativa	2
1.1.3	La Economía Popular y Solidaria	2
1.2	Justificación	3
1.2.1	Objetivo General del Plan de Negocios.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos	4
1.3	Diagnóstico del entorno actual.....	4
1.3.1	Marco Legal	4
1.3.2	Cooperativas de mujeres del sistema NO Financiero.....	6
1.4	Conclusiones del capítulo	7
2.	Revisión de la literatura académica del área	8
2.1	Proyectos similares	8
2.1.1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC (CACMU)	8
2.1.2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Líderes.....	12
2.2	Hallazgos de la revisión de la literatura académica	13
2.2.1	Economía Colaborativa	13
2.2.2	Las Fintech	14
2.2.3	Empresas B	15
2.2.4	Social Performance Management (SPM)	15
2.2.5	Historial crediticio y uso del teléfono móvil	16
2.3	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	16
2.4	Conclusiones del capítulo	16
3.	Estrategia Genérica y Mercado.....	18
3.1	Naturaleza y filosofía.....	19

3.2	Estilo corporativo e imagen	19
3.3	Enfoque social, impacto en la comunidad	20
3.4	Misión.....	20
3.5	Visión	21
3.6	Objetivos de crecimiento financiero	21
3.6.1	Primera y Segunda etapa.....	21
3.6.2	Tercera etapa.....	22
3.7	Información legal	22
3.7.1	Tipo de empresa	22
3.7.2	Legislación vigente.....	22
3.7.3	Gastos de constitución	23
3.7.4	Políticas y estatutos	23
3.7.5	Capital social y socias	24
3.8	Estructura Organizacional de la Asociación	24
3.8.1	Junta General.....	25
3.8.2	Junta Directiva	25
3.8.3	Junta de Vigilancia	25
3.8.4	Administrador	26
3.9	Ubicación	26
3.10	Análisis de la Industria	28
3.10.1	Entorno Macroeconómico y Político	28
3.10.2	Análisis del Sector.....	31
3.10.2.1	Tamaño de la Industria	32
3.10.2.2	Ciclos Económicos	33
3.10.3	Análisis del Mercado	33
3.10.4	Análisis de la Competencia	33
3.10.5	Análisis FODA.....	34
3.10.6	Estrategias de Mercado	36
3.10.6.1	Concepto del Servicio	36
3.10.6.2	Estrategia de Distribución	37
3.10.6.3	Estrategias de Precios	37

3.10.6.4	Estrategias de Promoción	37
3.10.6.5	Estrategias de Comunicación	38
3.10.6.6	Estrategias de Servicios	38
3.11	Presupuesto.....	38
3.11.1	De inversión	38
3.11.2	De Gastos	40
3.11.3	Proyecciones de ventas	42
3.12	Conclusiones del Capítulo	47
4.	Operaciones	47
4.1	Estrategia Operativa.....	47
4.2	Procesos Agregadores de Valor de la ETAPA 1 y 2	49
4.2.1	Diseño de Soluciones.....	50
4.2.2	Mercadeo	52
4.2.3	Servicio al Socio.....	53
4.3	Plan de Producción	55
4.4	Plan de Compras.....	55
4.5	Indicadores de resultado (KPR) y desempeño (KPI)	56
4.6	Conclusiones del capítulo	57
5.	Plan Financiero	58
5.1	Supuestos a considerar.....	58
5.1.1	Capital social y Gastos de constitución	58
5.1.2	Inversiones y Gastos Administrativos	59
5.1.3	Impuestos	59
5.1.4	Perpetuidad.....	59
5.1.5	Costo de Capital.....	59
5.2	Estados Financieros Proyectados	61
5.2.1	Estados de Resultados	62
5.2.2	Balance General	63
5.2.3	Estado de Flujos de Caja	65

5.2.4	Análisis de Relaciones Financieras	68
5.2.5	Impacto	70
5.3	Conclusiones del Capítulo	70
6.	Conclusiones	72
	Referencias	77
	Anexos	80

1 Introducción

En noviembre el año 2015, por iniciativa de Ana Correa y Paola Durán, un grupo de veinticinco mujeres cuyo denominador común era haber abandonado sus carreras profesionales para dedicarse al cuidado de su familia, se reunieron para hablar de negocios desde una perspectiva femenina. Esta experiencia dio como resultado un grupo cohesionado y motivado para buscar alternativas de negocios. Mes a mes los desayunos formativos han permitido definir que se requiere de un sistema, mentalidad y financiamiento para acelerar estas iniciativas. Al momento el grupo autodenominado Red de Mujeres Líderes (RML) enfrenta el reto de estructurarse como organización con personería jurídica. Deberá analizar las opciones y la estrategia para llevarlo a cabo.

1.1 Antecedentes

1.1.1 La Brecha de género y el financiamiento

La brecha de género en el campo laboral aún no se ha salvado. En Ecuador las cifras de empleo del 2013 indicaban que en el sector urbano la mujer percibe \$421 dólares en promedio contra \$524 dólares de los hombres (ONU Mujeres, 2017). La tasa de empleo pleno¹ de las mujeres fue 16 puntos menor que la de los hombres en diciembre del 2016 (INEC, 2016). En el foro “Mujeres Innovadoras” realizado en Quito el 8 de marzo del 2017, la representante del Banco Mundial Indu Abraham-John, mencionó que “si existiese equidad en el campo laboral, es decir, si existiesen tantas mujeres trabajando como hombres, el PIB mundial aumentaría un 14%”. Por lo tanto, alcanzar la equidad es una estrategia de desarrollo, que debe enfocarse con consideraciones de género.

En cuanto al financiamiento, la mujer accede a microcrédito: En el sector financiero popular y solidario la tasa de mujeres que acceden a microcréditos es del 42%, principalmente de consumo (Torresano, 2016). El problema está en el financiamiento para la pequeña y mediana empresa: Según mencionó Nathalie

¹ Porcentaje de la Población Económicamente activa con empleo pleno o adecuado. En diciembre del 2016 fue de 47.9% para hombres y 31.9% para mujeres según cifras del INEC.

Cely, directora del Centro de Competitividad e Innovación en el foro “Mujeres Emprendedoras”, apenas el 15% de las mujeres dueñas de pymes en el Ecuador acceden a financiamiento para hacer crecer sus empresas.

La RML debería ofrecer productos financieros con enfoque de género.

1.1.2 El emprendimiento como alternativa

La mujer que abandona el mercado laboral para dedicarse al cuidado de su hogar difícilmente puede reinsertarse en igualdad de condiciones. El emprendimiento es una alternativa que puede generar empleo de calidad. Sin embargo, estas iniciativas deben superar el modelo unipersonal – eventual – no remunerado para convertirse en actividades que brinden independencia financiera, sean sostenibles e impacten la economía familiar (Kelley, Singer, & Herrington, 2015).

En la RML hemos definido tres elementos que deben articularse para que la idea se materialice y de un salto cualitativo: Mentalidad, Sistema y Financiamiento.

La RML debería ofrecer productos financieros y de apoyo al desarrollo de emprendimientos liderados por mujeres.

1.1.3 La Economía Popular y Solidaria

El artículo 283 de la Constitución de la República, establece que “...el sistema económico es social y solidario” y, se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

El marco legal ecuatoriano es propicio para el desarrollo del cooperativismo, debe aprovecharse el marco legal, que es amplio y beneficia las actividades económicas y los actos solidarios de las organizaciones del sector. (Naranjo, 2016).

Al usar la asociación como estrategia, los emprendimientos favorecen los encadenamientos productivos, generando valor agregado, abaratamiento de costos, reducción de canales y márgenes de intermediación y, mejorando la competitividad. (Jácome et al., 2016).

La asociación es un modelo de trabajo que respeta la manera en la que las mujeres lideran. Las iniciativas en el ámbito rural dan cuenta de que la mujer aun desempeñándose en actividades para el cuidado, asociada en cooperativas, es capaz de generar ingresos económicos que mejoran su condición y la de su familia. (Jaramillo & Masa, 2014).

¿Por qué no propiciar una iniciativa de este tipo en el ámbito urbano y con mujeres con ingresos medio y medio alto?

1.2 Justificación

La Red de Mujeres Líderes, es un proyecto piloto que demostró la existencia de un mercado para servicios de capacitación y acompañamiento de emprendimientos para mujeres de nivel de ingresos medio y medio alto.

La Ley de la Economía Popular y Solidaria y el Código Orgánico Monetario y Financiero dictan estímulos importantes para las organizaciones que se crean con los principios del cooperativismo. (Naranjo, 2016).

Por lo tanto, constituir la organización bajo este marco legal es la alternativa para el grupo y la consecución de sus objetivos.

1.2.1 Objetivo General del Plan de Negocios

Determinar la factibilidad técnica y económica de crear una cooperativa de ahorro y crédito para atender al segmento de Mujeres que realizan una actividad económica unipersonal, en asociación o que dirigen una PYME.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Diseñar la estrategia para crear la cooperativa.
- b. Determinar los servicios financieros más apropiados para el segmento así como los servicios no financieros que agreguen valor a los socios y apoyen su actividad en el marco de los principios de la asociación y la solidaridad.

1.3 Diagnóstico del entorno actual

Se han identificado las siguientes ventajas competitivas para el desarrollo del plan.

1.3.1 Marco Legal

La Constitución del Ecuador, en el artículo 283, declara:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

El **artículo 288** expresa el mandato de que las compras públicas priorizarán los productos y servicios provenientes de la economía popular y solidaria.

En el **artículo 309** se deja constancia del trato diferencial para las organizaciones del sector en lo que concierne a la normativa y control.

El **artículo 311** se ratifica el hecho de que tendrán un trato diferenciado y añade el término preferencial. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El Código Orgánico Monetario y Financiero en el **artículo 3** señala que su objetivo es “Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria”. (Código Orgánico Monetaria y Financiero, 2014).

Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) exonerados del impuesto a la renta los ingresos por concepto de utilidades y excedentes cuando son reinvertidos en la propia organización u otras de la EPS. Así mismo, están exonerados los excedentes percibidos por los miembros de dichas organizaciones, previstas en el artículo 9 numerales 19 y 20 de la LORTI, así como la rebaja de diez puntos en el Impuesto a la Renta, concedida en favor de las cooperativas de ahorro y crédito, que reinviertan sus utilidades en créditos en favor de pequeños y medianos productores. (Jácome et al., 2016).

El Régimen Simplificado emitido por Decreto Ejecutivo No 866, publicado el 31 de diciembre de 2015, reforma el Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, incorporando un título específico, denominado Régimen Simplificado de las Organizaciones Integrantes de la Economía Popular y Solidaria que presenta varias disposiciones que, no solo alivian los formalismos que deben cumplir las organizaciones en materia tributaria, sino que, desarrollan el concepto del acto solidario, complementando lo dispuesto al respecto, tanto en la LOEPS, como en la LORTI.

Otros Códigos relevantes que fomentan la EPS

- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones
- Ley Orgánica Fortalecimiento Optimización Sector Societario Bursátil
- Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública,
- Reglamento de Ferias Inclusivas y de Catálogo Dinámico Inclusivo y la Norma Subcontratación
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

- Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus Proveedores, Resolución 75 de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado
- Instructivo de Buenas Prácticas Comerciales del Sector Supermercados

1.3.2 Cooperativas de mujeres del sistema NO Financiero

En el documento Apunte IV Relato de Organizaciones Solidaras Femeninas, del 2014, se confirma la existencia de la brecha en la participación de la mujer en actividades económicas y de liderazgo, apenas el 17% de las socias de las cooperativas de producción son mujeres, y si bien en ese año la cantidad de socias supera a los hombres en las cooperativas de ahorro y crédito, no tienen representación en los niveles de gobierno. (Jaramillo & Masa, 2014).

Las conclusiones de este estudio se resumen en las siguientes:

1. Las mujeres son individuos activos en la búsqueda del mejoramiento de su situación socio económica a través de la generación de ingresos.
2. La organización les permite mejorar su acceso al poder, recursos y servicios, así como al trabajo remunerado, la asistencia técnica, la información, la salud, educación y vivienda.
3. Son organizaciones robustas en los procesos de administración, fondeo y de gobierno cooperativo.
4. Escasa aplicación de estrategias de mercado y comercialización, tecnificación de procesos de producción y su optimización
5. Problemas de financiamiento, lo cual amenaza la sostenibilidad.

La mujer agrupada en cooperativas no logra aún la producción de bienes y servicios con empleo intensivo de tecnología y alto valor agregado, lo que requiere de conocimiento y recursos financieros. El dinero se está utilizando en crédito de consumo, muy probablemente la falta de conocimiento por parte de los administradores mantengan a las cooperativas lejos del objetivo de promover la producción.

La Cooperativa será de ahorro y crédito y prestará los servicios para acompañar en la creación de negocios y deberá propiciar la asociación entre los miembros y en un futuro articular colaboraciones con el sector no financiero rural.

1.4 Conclusiones del capítulo

Las Asociaciones de Mujeres logran empoderar a sus miembros para trabajar de manera colaborativa en beneficio de la organización y sus familias.

Existe un ambiente propicio para el desarrollo de iniciativas alrededor del emprendimiento, la equidad de género y la economía solidaria.

La RML es una organización comunitaria que, por su naturaleza es parte de lo que se ha definido en la legislación ecuatoriana como Economía Popular y Solidaria y que promueve la independencia financiera a través del emprendimiento.

La RML ha definido tres pilares para el desarrollo de emprendimientos sostenibles: Mentalidad, Sistema y Financiamiento. De ahí que sea atractivo convertirse en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El problema

Estrategia. Diseñar la estrategia para convertir a la RML en una cooperativa de ahorro y crédito y plantear las alternativas para lograrlo.

Criterios

Sostenibilidad. Asegurar el éxito del negocio en el largo plazo, considerando las dimensiones económica, social y ambiental. (Pérez, 2010).

Alternativas

Formar la cooperativa de ahorro y crédito con los requisitos establecidos por el reglamento en el año cero.

Permitir que la organización se fortalezca y madure en el tiempo y plantear el proyecto en etapas. La organización deberá educar a los miembros en cooperativismo y sostenibilidad antes de plantear la adopción de este tipo de organización.

Descartar la organización de la economía popular y solidaria y plantear una estructura de economía privada para la satisfacción de las necesidades de formación, networking y financiamiento de emprendimientos.

2 Revisión de la literatura académica del área

En este capítulo se presentan los resultados de otros proyectos similares y un resumen de las tendencias sobre las que se están fundando los modelos de los nuevos negocios en tiempos de la cuarta revolución industrial. La iniciativa RML deberá considerarlas e incluirlas en su estrategia.

2.1 Proyectos similares

2.1.1 Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC (CACMU)

La CACMU inicia operaciones como Caja Solidaria en el año 2000, agrupando a 13 organizaciones. En el año 2001 se convierte en Cooperativa de Ahorro y Crédito. En el 2013 es acreditada por la SEPS bajo la nueva ley de Economía Popular y Solidaria. El objetivo de la Cooperativa es otorgar microcrédito de desarrollo y coordinar los esfuerzos de organizaciones y grupos solidarios de mujeres y sus familias de las provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Pichincha de sectores rurales y urbanos populares. La CACMU colabora con la Fundación Cooperación y Acción Comunitaria y Fundación Ecológica para la Protección de la Flora y Fauna, asesorando a las microempresas con financiamiento y capacitación en áreas técnicas y de gestión. (Red Financiera Rural, 2013).

Esta cooperativa activa, pertenece al segmento 2, es decir el nivel de activos está entre 20 y 80 millones de dólares.

En la página web de la cooperativa se muestran los productos financieros (Anexo 1, página 81). La tasa de interés efectiva que cobra es la máxima permitida por el Banco Central. Para crédito productivo 12% y 30,49% para minorista (hasta \$3.000 USD). En cuanto a la captación de depósitos, paga desde 8% hasta 10% en función del monto y plazo.

Balance General 2012

Activos:	11.918.863,70
<hr/>	
Fondos disponibles:	1.164.348,94
Cartera de créditos:	9.138.234,73
Propiedad y equipo	888.541,38
Pasivos:	10.032.593,04
<hr/>	
Obligaciones con el público	5.541.359,12
Cuentas por pagar	601.070,38
Obligaciones Financieras	3.854.770,46
Patrimonio:	1.886.270,06
<hr/>	
Capital social:	820.362,82
Reservas:	146.900,37
Otros aportes patrimoniales:	812.980,41
Superávit valuaciones:	47.341,63
Resultados:	58.685,43
Estado de Resultados 2012	
Ingresos:	1.282.019,42
<hr/>	
Intereses y Descuentos ganados:	1.203.626,06
Ingresos por servicios:	48.755,13
Gastos:	1.223.333,99
<hr/>	
Intereses causados:	565.504,48

Provisiones:	127.799,98
Gastos de operación:	515.569,47
Otros gastos y pérdidas:	14.460,06
Ganancia o pérdida del ejercicio:	58.685,43

Indicadores

Liquidez	24%
Cobertura cartera de riesgo >30 días	107%
Sostenibilidad operacional	105%
Tasa de eficiencia operativa	7%
Rendimiento sobre cartera	14%
Morosidad	3%

Calificación de Riesgo noviembre 2011: BB- Estable, se observa un adecuado manejo financiero y operativo. La exposición a riesgos está limitada y los riesgos son monitoreados y manejados. Institución estable. Certificado por MicroFinanza Rating en diciembre 2010. Al comparar el comportamiento de los indicadores liquidez y morosidad con los reportados por la SEPS para todo el sector Financiero Popular y Solidario (Figura 16, página 88) para el año 2012 se puede afirmar que están en el mismo nivel.

Finalmente, en la página del Servicio de Rentas Internas se realizó la consulta del impuesto a la renta causado para el RUC: 1091712284001 obteniendo el siguiente registro:

Tabla 1

Impuesto a la Renta Causado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mujeres Unidas".

Año Fiscal	Impuesto a la Renta Causado	Impuesto a la Salida de Divisas*
2016	Período Fiscal en Curso	\$ 10.395,47
2015	\$ 55.107,56	\$ 5.770,00

2014	\$ 24.232,66	\$ 12.588,70
2013	\$ 10.534,48	\$ 20.121,61
2012	\$ 7.650,26	\$ 8.289,88
2011	\$ 7.901,23	\$ 7.436,09
2010	\$ 4.675,04	\$ 2.573,83
2009	\$ 5.746,63	\$ 0,00
2008	\$ 6.286,57	\$ 0,00
2007	\$ 373,75	\$ 0,00
2006	\$ 1.709,24	\$ 0,00
2005	\$ 597,66	\$ 0,00
2004	\$ 0,00	\$ 0,00
2003	\$ 0,00	\$ 0,00
2002	\$ 0,00	\$ 0,00
2001	\$ 0,00	\$ 0,00

Tomado del SRI, 2016.

Nota: RUC: 1091712284001. Información reportada por terceros, sujeta a verificación.



Figura 1. Evolución del Impuesto a la Renta Causado 2001-2015, sujeto Pasivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mujeres Unidas”.

Tomado de Servicio de Rentas Internas, 2016.

El incremento en la declaración del impuesto a la renta refleja el crecimiento de esta organización. Entre el año 2013 y 2015 ha sido superior al 100% anual. Si bien no se ha investigado el tipo de estrategia que motiva este crecimiento se sabe que a la fecha es una organización con buenas prácticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social según se declara en la página web. La estructura de gobierno está conformada por el Consejo Administrativo, Consejo de Control y la Administración tal y como se establece en el Reglamento de la

LOEPS, con un total de veintiún miembros de los cuales diecisiete son mujeres y diez tienen un título de al menos tercer nivel.

Es interesante observar que la CACMU nació como una caja solidaria que aglutinaba a trece organizaciones. En la actualidad, la cooperativa es parte de una estrategia de desarrollo local que se articula a través de fundaciones y que tiene más de doce mil socios agrupados en ochenta y tres organizaciones, 1587 grupos solidarios y doce Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito. (Cooperativa de Ahorro y Crédito «Mujeres Unidas», 2013).

El crecimiento notable del Impuesto a la Renta Causado puede obedecer a un cambio en la dirección y mejor manejo operativo, que se apalanca en la base de un considerable número de socios.

2.1.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Líderes

Ubicada en la Parroquia Picaihua del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, inició sus actividades en junio del 2006, con el objetivo de entregar créditos para el fomento del desarrollo y bienestar económico de los habitantes de la parroquia. Es una cooperativa que pertenece al segmento 5, el nivel de activos no supera el millón de dólares. Los socios de la cooperativa son agricultores, ganaderos y microempresarios. Para el año 2014, contaban con 101 socios y 3 empleados. (Palate Amaguaña, 2014).

Tabla 2

Impuesto a la Renta Causado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mujeres Líderes”.

Año Fiscal	Impuesto a la Renta Causado	Impuesto a la Salida de Divisas*
2015	\$ 0,00	\$ 0,00
2014	\$ 182,33	\$ 0,00
2013	\$ 303,99	\$ 0,00
2012	\$ 168,03	\$ 0,00
2011	\$ 532,73	\$ 0,00
2010	\$ 400,01	\$ 0,00
2009	\$ 73,19	\$ 0,00
2008	\$ 0,00	\$ 0,00

2007	\$	0,00	\$	0,00
2006	\$	0,00	\$	0,00

Tomado del SRI, 2016.

Nota: RUC: 1891721877001. Información reportada por terceros, sujeta a verificación.

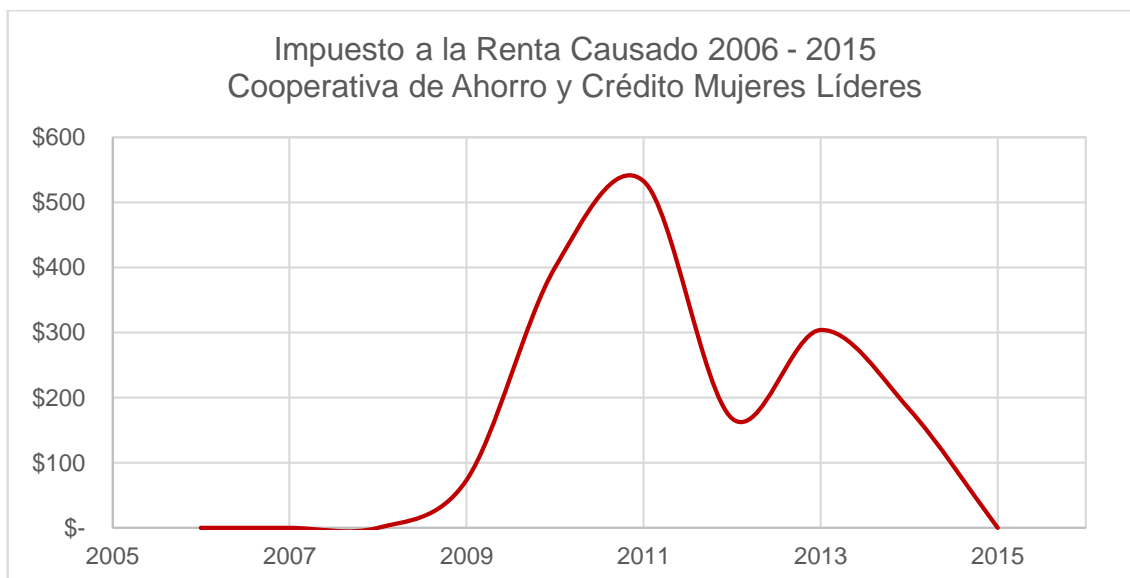


Figura 2. Evolución del Impuesto a la Renta Causado 2006-2015, sujeto Pasivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mujeres Líderes”.

Tomado de Servicio de Rentas Internas, 2016.

La principal causa de la baja rentabilidad de esta cooperativa es la escasa colocación de créditos, debido a la falta de procedimientos operativos y personal calificado. (Palate Amaguaña, 2014).

En su estudio Palate Amaguaña se refiere al problema de la baja colocación de crédito, sin embargo al ser una cooperativa de apenas 100 socios el crecimiento será limitado. Sería interesante analizar si existe la posibilidad de mejorar el número de socios y agrupar a otras organizaciones para ganar dinamismo en la intermediación financiera. Una cooperativa con pocos socios que no se endeudan no es un buen negocio.

2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

2.2.1 Economía Colaborativa

La economía colaborativa o capitalismo cooperativo define a los modelos de negocios que hacen uso de la capacidad instalada ociosa y las plataformas

digitales para conectar a los dueños con los usuarios, eliminando la intermediación y desperdicio y otorgando el poder a los usuarios del servicio. Empresas como Etsy, Uber, Airbnb son representativas de este modelo.(Chase, 2015).

Las cooperativas son formas economía colaborativa, porque buscan maximizar el bienestar de los socios, eliminando la intermediación y otorgando el poder a los usuarios (y a los socios). La diferencia radica en la propiedad y el marco legal. En el caso de las cooperativas, la propiedad es comunitaria, en las empresas de la economía colaborativa existe una empresa (o un dueño) que provee la plataforma tecnológica. Las cooperativas tienen un marco regulatorio amplio, lo que no ocurre con las empresas de la economía colaborativa.

Constituir una organización dentro de un marco legal es una ventaja con respecto a otras iniciativas innovadoras que deberán adaptar su organización cuando la sociedad de manera inevitable cree regulaciones.

2.2.2 Las Fintech

Las Fintech son emprendimientos con propuestas disruptivas en el campo de los servicios financieros y que al igual que los emprendimientos de economía colaborativa buscan ofrecer servicios de menor costo eliminando la intermediación. Impulsan la inclusión financiera como una estrategia de reducción de brechas sociales y económicas.

Las fintech están lanzando servicios y productos innovadores en las áreas de Pagos y transacciones, Gestión de finanzas personales, plataformas para inversiones y, financiamiento y crédito alternativo. (Zauzich, 2016).

En Ecuador existen iniciativas fintech, uno de ellos impulsado por el gobierno es el **dinero electrónico**, un medio de pago que utiliza el celular. Otras iniciativas son: **Credipy**, un canal de pagos usando dinero electrónico y la opción de invertir en startups. **FriendlyTransfer** es un servicio de envío de dinero internacional de

bajo costo a través de pares. **PayPhone** de Produbanco permite hacer pagos a través del celular con cargo a la tarjeta de crédito como una alternativa a los botones de pago o PayPal.

Es evidente que la tecnología, como ha ocurrido con otras industrias, va a provocar cambios en el mundo financiero, acelerado por la presión de los consumidores que demanda servicios ágiles y de bajo costo. El despegue definitivo del comercio online, fundamental para los emprendimientos, está a la espera de que estas iniciativas se multipliquen y sean confiables o vayan ganando aceptación en el mercado.

2.2.3 Empresas B

El sistema B certifica que la empresa que la posee, tiene un modelo de negocio con impacto social positivo, redefiniendo el sentido del éxito para construir sociedades más sustentables y con mayor bienestar. («Conoce la Empresa B | Sistema B», 2016).

Conseguir la certificación B para la cooperativa será una estrategia para posicionarla en el segmento medio y medio alto y entre los jóvenes mayores de 27 años (millenials) que son afines a este tipo de iniciativas.

2.2.4 Social Performance Management (SPM)

El SPM es un sistema impulsado por Social Management Task Force, una organización sin fines de lucro del sector de las microfinanzas, para promover las mejores prácticas de gestión enfocadas en hacer realidad la inclusión financiera. Los principios universales del sistema SPM ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos colocando a los clientes en el centro de la estrategia y operación. Estas prácticas incluyen la definición y monitoreo de los objetivos, el desarrollo de productos y servicios centrados en el cliente, el trato responsable de clientes y colaboradores y el balance entre el desempeño social y financiero. («Social Performance Task Force», 2016).

2.2.5 Historial crediticio y uso del teléfono móvil

¿Cómo acceder a crédito sino existe un historial crediticio? Los bancos califican a los clientes y determinan si es o no sujeto de crédito pero, existen 2.5 billones de personas alrededor del mundo que no tienen acceso a servicios financieros. El registro y seguimiento de datos móviles generados por el celular sirve para construir un perfil de comportamiento que se utiliza para darles una identidad financiera a las personas. (Siroya, 2016).

Implementar tecnología de inteligencia de datos permitirá caracterizar apropiadamente a los socios para crear servicios financieras con enfoque de género.

2.3 Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Con fecha 27 de junio del 2013 la Junta emitió una resolución (JR-STE-2013-008) donde dictamina la moratoria al otorgamiento de personería jurídica para todas las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, por un año.

Con fecha 16 de diciembre del 2015 se emite una nueva resolución No. 167-2015-F donde se señala que la SEPS no podrá otorgar la personería jurídica o autorizar la constitución de cooperativas de ahorro y crédito hasta que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera levante esta moratoria. Se exceptúan las fusiones por las cuales se forman nuevas entidades.

2.4 Conclusiones del capítulo

Dada la moratoria existente para constituir una asociación o cooperativa del Sector Financiero Popular y Solidaria, se descarta la alternativa de convertir a la RML en una cooperativa o asociación del sector financiero desde el año cero.

La RML se organizará como una sociedad colectiva que realice una actividad económica bajo los principios del cooperativismo y con una estructura de

gobierno democrático. La actividad económica no podrá ser la intermediación financiera sino las actividades de apoyo y soporte.

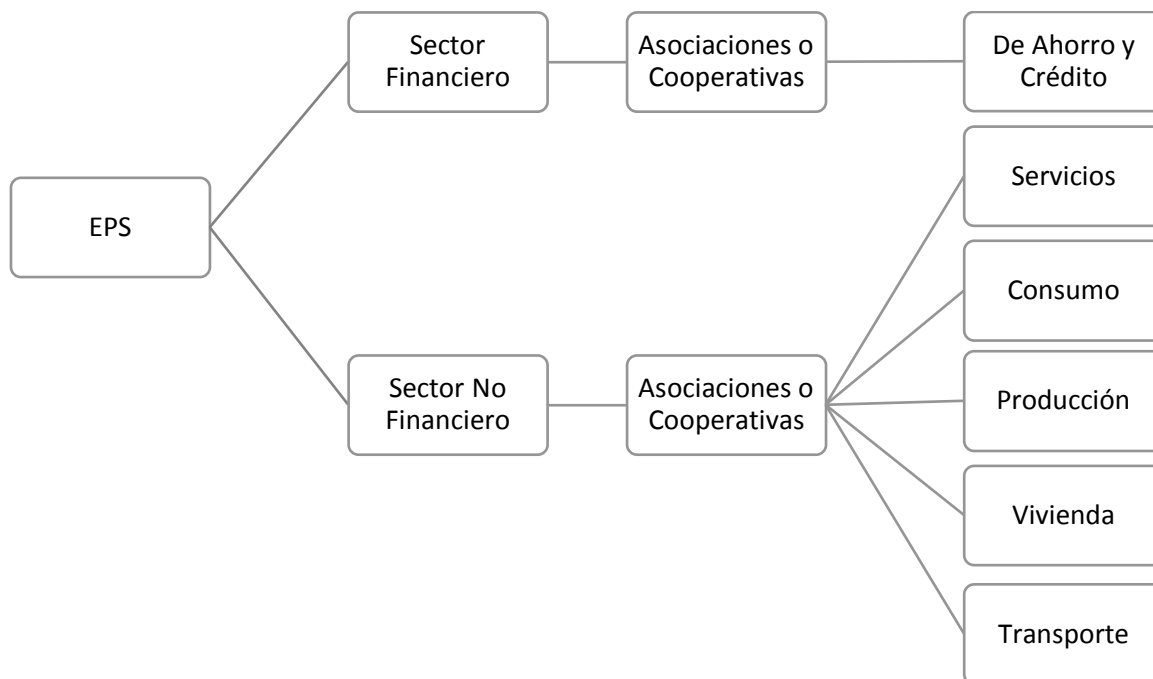


Figura 3. Organizaciones que pueden constituirse bajo la Ley de la EPS. Adaptado de la LOEPS, 2011.

La alternativa en el marco de la EPS es constituirse en una Asociación de Servicios, lo cual puede llevarse a cabo con 10 socias. La constitución de la asociación se tramite en la SEPS.

El objeto social no podrá ser similar a las actividades particulares de las socias sino ser **complementario** para no incurrir en causal de práctica desleal (Artículo 11, LOEPS). Por lo tanto, se descartan actividades del tipo consultoría, en vista de que existen socias que se desempeñan como asesoras, consultoras y coaches.

La actividad económica será la de organización de eventos de capacitación y promoción para mujeres empresarias y emprendedoras, con esta distinción se podrá servir apropiadamente a las socias sin interferir con sus actividades profesionales privadas.

Deberá buscar alianzas con organizaciones como una estrategia de crecimiento y, profundizar en las buenas prácticas de gobierno corporativo para garantizar la correcta implementación de la visión y la sostenibilidad de la organización.

El cooperativismo está posicionado en el imaginario como organizaciones del sector rural, por lo tanto habrá que planear la estrategia comunicacional adecuada que se centre en los valores que comparten las mujeres, refrescando el concepto con el aporte del sistema B, la economía colaborativa y los negocios femeninos como estrategia. (Carriedo, 2016).

La asociación no podrá ofrecer servicios de intermediación financiera pero si podrá utilizar tecnología para favorecer la inclusión financiera: portal de intercambio de bienes y servicios con medios de pago alternativo, portal de crowdfunding, eventos con inversionistas.

3 Estrategia Genérica y Mercado

En este capítulo se desarrolla la estrategia para la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en etapas, dada la moratoria declarada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

En la **primera etapa** se constituirá una Asociación de Servicios (La Asociación de la Mujer Empresaria), opción que permitirá convertirse en Cooperativa de Ahorro y Crédito. En la **segunda etapa** se ofrecerán servicios para financiamiento y comercio electrónico. La moratoria, lejos de ser un obstáculo se presenta como la oportunidad para madurar la organización para llegar a la **tercera etapa**.

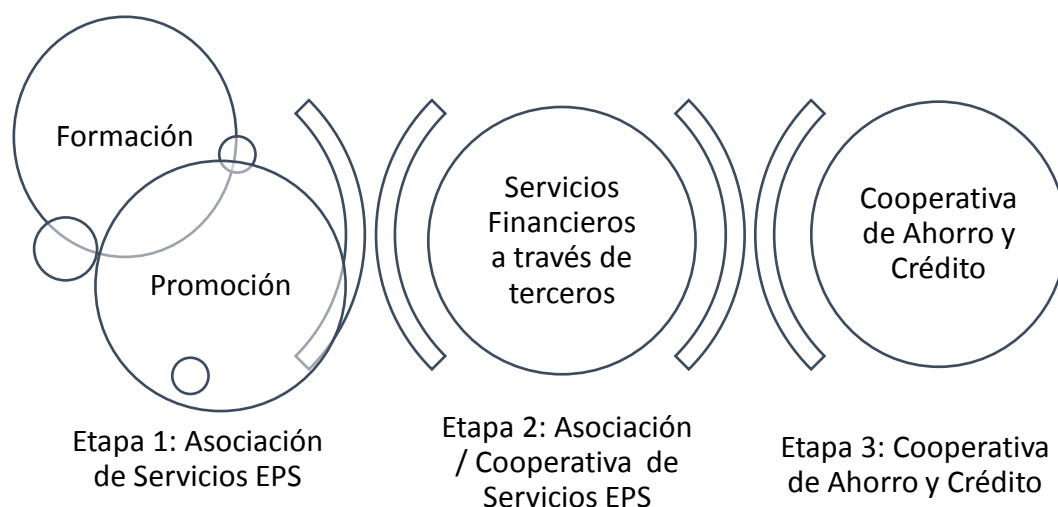


Figura 4. Etapas para la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito a partir de la RML.

3.1 Naturaleza y filosofía

Este proyecto se basa en la certeza de que en la construcción colectiva existen mayores oportunidades que en las iniciativas individuales y que existe potencial en las mujeres fuera del mercado laboral.

3.2 Estilo corporativo e imagen

La CACME será una organización liderada por mujeres y que prestará servicios a mujeres, por lo tanto la imagen deberá ser muy femenina, nítida, profesional y confiable: Los colores simbolizan lo femenino y un grupo de mujeres tomadas de la mano en señal de apoyo y unión.



Figura 5. Logotipo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria.

La organización promueve la Colaboración, Solidaridad y Reciprocidad, por lo tanto actuará en coherencia en la definición de sus políticas y estrategias, para generar confianza ante la comunidad, sus clientes y potenciales socios.

3.3 Enfoque social, impacto en la comunidad

Tras la primera convocatoria de la RML, se planteó trabajar en reuniones mensuales para culminar el ciclo nueve meses después. Se aplicaron metodologías de trabajo en grupo, construcción colaborativa de planes de negocio usando modelos de la metodología Lean StartUp, Canvas y Magic Dream Model (Correa, 2016). Al término, 6 mujeres que estaban fuera del mercado laboral iniciaron una actividad económica.

Esta experiencia no hace más que ratificar todo lo revisado en el capítulo 1 sobre la capacidad de la asociatividad para generar empoderamiento.

3.4 Misión

La Asociación de la Mujer Empresaria se constituirá como un espacio de aprendizaje y apoyo financiero para mujeres, para formar verdaderas comunidades donde se desarrollen negocios que les permitan alcanzar la independencia financiera.

La CACME tendrá por misión ser la organización solidaria que ofrezca servicios financieros y no financieros para la creación de puestos de trabajo de calidad para las mujeres, a través de la construcción colaborativa, solidaria y recíproca de modelos de negocio sostenibles.

3.5 Visión

Ser una organización de economía colaborativa y solidaria, sostenible y responsable, con estructura de gobierno corporativo, que promueva el emprendimiento femenino como estrategia para acortar la brecha de género, siendo un referente para la región, hasta el año 2022.

3.6 Objetivos de crecimiento financiero

3.6.1 Primera y Segunda etapa

Estos objetivos se han establecido tomando como referencia el desempeño de las organizaciones de servicio. (Anexo 2, página 83).

Tabla 3

Objetivos de crecimiento para la Asociación de Mujeres Empresarias.

ETAPA 1: Asociación EPS	
Crecimiento	Año 1 – 2
Número de socios / año	15
Ingresos	15%

Del año 2 al año 5 se seguirá operando como una Asociación o como una Cooperativa de servicio y se incorporarán productos para dar acceso a fondos de capital semilla y un portal de intercambio de bienes y servicios que requerirá nuevas inversiones.

Tabla 4

Objetivos de crecimiento para la Asociación / Cooperativa de Servicios de Mujeres Empresarias.

ETAPA 2: Cooperativa EPS	
Crecimiento	Año 3, 4 y 5
Número de socios	15%
Ingresos	15%

3.6.2 Tercera etapa

Del año 5 en adelante se operará como una cooperativa de ahorro y crédito. El objetivo es el observado para el sector, los ingresos y gastos se proyectan tomando como base los reportes de las cooperativas del segmento 5. (Anexo 3, página 87).

Tabla 5

Objetivos de crecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria.

ETAPA 3: Cooperativa Ahorro y Crédito			
Crecimiento	Año 6	Año 7 - Año 9	Año 10 en adelante
Número de socios	50%	15%	3%
Ingresos	8%	8%	5%

3.7 Información legal

3.7.1 Tipo de empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria (CACME) será una organización del SFPS, con personería jurídica, cerrada, que hará intermediación financiera. Iniciará sus actividades como una asociación de servicios para organizar eventos de promoción de emprendimientos. Se inscribirán las siguientes actividades relacionadas con el objeto principal:

1. Eventos de promoción y formación
2. Alquiler de espacios de oficina (coworking)

Las ventajas de constituirse como una organización de la EPS (Anexo 4, página 93) son: acceder a un régimen tributario simplificado con exenciones tributarias (durante los primeros años), ser controlado por una sola institución con procedimientos simplificados y la posibilidad acceder a servicios financieros y no financieros de bajo costo y preferenciales para el sector de la economía solidaria.

3.7.2 Legislación vigente

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento.

La LOEPS y su reglamento, el Código Monetario y Financiero (COMYF), la Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) y las Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Normativa del Directorio Único del Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos del SFPS.

Otras leyes: **Ley del Registro Único de Contribuyentes** (2016), **Código de Trabajo** (2016) y **Ley de Seguridad Social** (2014).

Las instituciones a las que deberá reportar son:

- A la **Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS)**: Estados Financieros, Depósitos, Socios y clientes, Operación de Cartera y contingentes, estructura y remuneraciones.
- Al **Banco Central del Ecuador**, información sobre las tasas de interés y las operaciones crediticias efectuadas de acuerdo al Instructivo de Tasas de Interés.
- Al **Servicio de Rentas Internas (SRI)** cuestiones de índole tributaria que tengan como hecho generador de tributo actos que se ejecuten entre la CACME y terceros (actos no solidarios).
- **Ministerio Coordinador de Desarrollo Social**: Registro
- **Ministerio de Trabajo**
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

3.7.3 Gastos de constitución

El trámite para constituirse como asociación de servicios de la EPS es gratuito y tiene una duración de 30 días. Se estiman gastos por la elaboración de los estatutos, apertura de cuenta y gestión ante la SEPS en \$500.00 USD. Se estima un monto similar para el cambio de denominación en la etapa 3 del proyecto.

3.7.4 Políticas y estatutos

La política deberá contener los requerimientos que establece la ley. Control democrático, educación y formación de sus asociados, cooperación entre asociaciones, responsabilidad social, membresía abierta y voluntaria son

algunos temas a incluir. La organización no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor. (Anexo 6 y 7, página 95)

3.7.5 Capital social y socias

Capital Social

El aporte de las socias será de un salario básico unificado. La LOEPS y su reglamento definen las consideraciones para la formación del capital social y se enuncian en el estatuto social.

Socias

El grupo de socias fundadoras está formado por diez personas con el siguiente perfil:

- Edad: 42 años
- Nivel de instrucción: 50% solo tercer nivel, 50% cuarto nivel.
- Actividad económica principal: 100% Servicios de manera independiente: 40% Consultoras, 30% Sector de la construcción e Inmobiliario, 10% Alimentos, 20% Comercio.
- Experiencia en posiciones de dirección o liderazgo: 70% ha sido o es socia de una compañía mercantil, el 50% ha participado o participa de una empresa familiar, y el 90% tiene experiencia como empresaria unipersonal.

3.8 Estructura Organizacional de la Asociación

La siguiente estructura de gobierno está en base a lo dispuesto en el Estatuto, el mismo que sigue los lineamientos del Reglamento de la LOEPS.

La estructura de la Cooperativa se adjunta en el Anexo 16 (página 161).

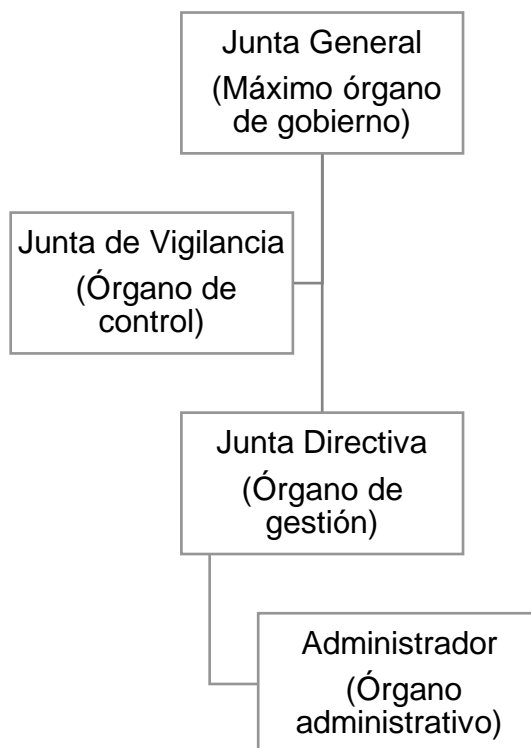


Figura 6. Estructura Organizacional de la Asociación de Servicios de la Mujer Empresaria.

3.8.1 Junta General

Es la máxima autoridad, integrada por los asociados con derecho a un voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y asociados, siempre que no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

3.8.2 Junta Directiva

Integrada por el Presidente, el Secretario y tres Vocales principales con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento. El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General. Es el órgano que dicta la estrategia de gobierno.

3.8.3 Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia supervisará el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por tres vocales principales

con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

3.8.4 Administrador

El Administrador será elegido por la Junta General y será el Representante Legal de la asociación.

3.9 Ubicación

Cantón Quito, provincia de Pichincha. El sector deberá reunir las siguientes características:

1. Calidad y disponibilidad de servicios.
2. Posibilidad de contactar con el público objetivo, tamaño del mercado.

La primera opción fue ubicar el domicilio en el Valle de los Chillos, lugar de residencia de gran parte de los miembros de la RML, para beneficiarse de costos más competitivos en relación al centro norte de Quito, minimizando los tiempos y costos de traslado. Sin embargo luego de estimar el tamaño del mercado y el número de asistentes requerido para rentabilizar la operación se concluyó que el sector no es lo suficientemente grande para lograr este objetivo (Anexo 5, página 94).

Planteada una frecuencia de eventos, en promedio se atenderán a 100 participantes al mes durante el primer año, esto con un crecimiento del 15% anual.

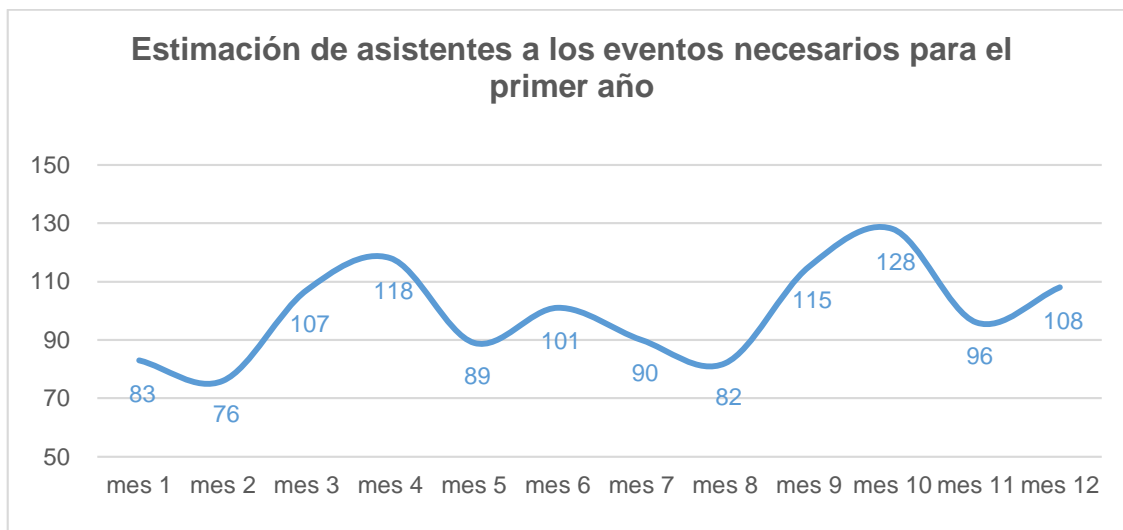


Figura 7. Necesidad de asistentes a eventos durante el primer año.

De las estadísticas de la RML, se sabe que las asistentes participan con frecuencia trimestral, es decir, van a un desayuno por trimestre, por lo que se requiere una base de al menos 300 participantes activas, 5 veces más que la base actual.

En vista de la necesidad de contactar a un mercado de mayor tamaño, se elige a La Floresta, sector con buenos servicios y de fácil acceso desde el Valle de Los Chillos, donde actualmente funcionan dos espacios de coworking orientados a jóvenes adultos.

Tomando los datos del censo 2010 y aplicando la tasa TEA 2016 (de emprendimiento según el Global Entrepreneurship Monitor) que para Ecuador es del 33.6%, se obtienen alrededor de 10 mil mujeres entre 19 y 64 años que son dueñas de negocios o emprendimientos o tienen inquietud por emprender y que pertenecen a los deciles de ingreso 9 y 10 (los más altos). Esto es 4,6 veces más grande que la población de interés en el Valle de los Chillos.

Tabla 6

Estimación Población Objetivo. Administración Zonal Eugenio Espejo, DMQ.

Año	2010	2017	2018	2019	2020
Cantón Quito	2,319,671	2,644,145	2,690,150	2,735,987	2,781,641

Adm. Zonal Eugenio Espejo	389,449	443,925	451,649	459,344	467,009
Decil 9 y 10 de mayor ingreso	77,890	88,785	90,330	91,869	93,402
Early Stage Entrepreneurial activity⁽¹⁾					
Mujeres (19 – 64 años)	8,664	9,876	10,048	10,219	10,389

Adaptado de INEC, 2016 y GEM 2016.

Nota: De acuerdo al GEM Ecuador 2015, el índice TEA (Early-stage Entrepreneurial Activity) para Ecuador es 33.6%, el más alto de la región. Esto significa que el 33.6% de la población entre 18 y 64 años es un emprendedor naciente o dueño y gestor de un nuevo negocio. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2016).

3.10 Análisis de la Industria

El análisis fundamental se desarrolla para un horizonte de tiempo de corto plazo, ya que la economía atraviesa un momento inestable luego del shock externo y las elecciones presidenciales de febrero del 2017, que no permiten sino especular sobre las políticas y el panorama de los próximos cuatro años.

La Asociación de la Mujer Empresaria competirá en la industria de los servicios para emprendedores.

3.10.1 Entorno Macroeconómico y Político

Luego de la crisis financiera del 2008, la economía mundial está entrando en nuevo equilibrio con tasas de crecimiento más bajas que las observadas en la década pasada (de 4.3% antes del 2008 a 2.6% en el 2015) motivado por la desaceleración de la economía China y la caída de los precios de las materias primas que han marcado el ritmo del crecimiento de regiones como América Latina altamente dependientes de las exportaciones de estos productos.

Commodity Prices Projected to Increase in 2017

Commodity price indices, monthly (US\$, 2010=100)



Last observation is December 2016

Figura 8. Precio proyectado de las materias primas 2017. Tomado de Banco Mundial, 2017.

Los años 2015 y 2016 han sido años duros para la economía del Ecuador, porque el impacto sobre las exportaciones ha golpeado el empleo: de 58% en el 2014 a 48% en el 2016, cifras de pleno empleo (Banco Central del Ecuador, 2016).

La economía del Ecuador depende de las exportaciones principalmente de las petroleras (Figura 9, página 30). El futuro de la economía está determinada en gran medida por el futuro del precio del petróleo.

El Banco Mundial pronostica un incremento de precios de commodities para el 2017 de al menos 27% para el petróleo (ubicándolo en 58 usd/Bbl), gracias a los acuerdos alcanzados para controlar la oferta por parte de los países OPEC (Reunión de Viena del 30 de noviembre del 2016, donde se decidió recortar la producción en 1.2 millones de barriles por día para alcanzar 32.5 millones

diarios) y al incremento en la demanda de energía (1.3% anual). Estas son sin dudas muy buenas noticias para la economía nacional.

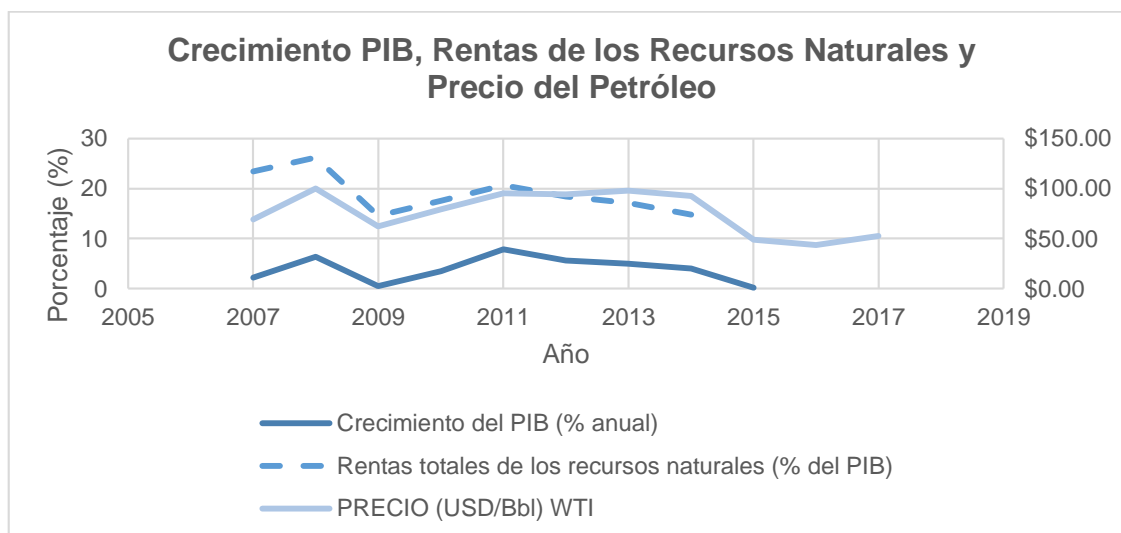


Figura 9. Crecimiento del PIB, Renta total de los recursos naturales y Precio del barril del petróleo. Período 2007 - 2015. Ecuador.

Adaptado de («World Bank Group», 2017).

a) El crecimiento económico correlaciona con el precio del petróleo y otras materias primas.

En cuanto al momento electoral y el cambio de gobierno, los cambios estructurales en las instituciones permitirán una transición adecuada sin importar el candidato que llegue al poder. No se verán grandes modificaciones en los cuerpos legales y muy probablemente se modificarán algunas leyes escandalosas sin un impacto severo en el sector real. La política económica y social no podrá ser muy diferente, en vista de que la constitución manda cumplir presupuestos de gastos e inversión en sectores como salud y educación, así como reglas macrofiscales que futuros gobiernos se cuidarán de cumplir, evitarán desregularizar exageradamente al sector financiero o flexibilizar las leyes laborales, quitar subsidios, reducir el tamaño del Estado o frenar la obra pública, ya que el costo político podría ser alto más aun cuando se espera un resultado dividido.

Se puede esperar que el 2017 será un año mucho más favorable que el 2015 y 2016 para la economía apalancada en un mejoramiento de los precios del petróleo y de las exportaciones en general; se espera que los próximos cinco

años serán de estabilidad en los precios. La OPEC pronostica que el PIB mundial crecerá 3.4% para el período 2015-2021.

Un cambio de gobierno de manera democrática tranquilizará al sector privado y lo motivará a invertir, arriesgar y generar empleo. El nuevo presidente deberá generar confianza en los sectores para crear un clima propicio para el desarrollo económico aun dependiente de las exportaciones petroleras.

La clase media, afectada por la reducción de empleo, tiene en el emprendimiento una oportunidad. El reto es generar servicios adecuados que aceleren y ofrezcan garantías de éxito no solo para la sostenibilidad sino para el crecimiento de estos nuevos negocios. El crédito para emprendedores es una oferta de campaña de varios candidatos, señal de la necesidad real de la población.

3.10.2 Análisis del Sector

El mercado de servicios para emprendedores, está en auge, se distinguen los espacios de coworking, las incubadoras y las comunidades de intercambio y colaboración. Los servicios se pueden separar en dos grupos: Los Financieros y No Financieros. En el primer grupo no solo está la banca privada, sino también las incubadoras que ofrecen capital semilla, clubes de inversionistas ángeles (capital de riesgo) y las plataformas de crowdfunding. Participan de esta categoría los programas públicos y privados de apoyo al ecosistema emprendedor como el Banco de Ideas del Senascyt, el fondo de capital de riesgo creado por el Decreto Ejecutivo 680 del año 2015, Retos Yachay, Innova Conquito del Municipio de Quito, EmprandeFe de Fundación Crisfe, Internacionalización de empresas ProEcuador, 593 Capital Aesoft, Ecuador compra Ecuador de la AEI (Alianza para el Emprendimiento y la Innovación), entre otros. Los servicios de comercio electrónico a través de medios alternativos de pago y externalización de servicios de tesorería.

Los servicios No Financieros se ofrecen a través de los coworking o colab donde se construyen comunidades que aceleran las ideas de negocio. Las incubadoras

ofrecen programas de acompañamiento para que sus proyectos sean financiados. En el 2015 existían 80 incubadoras en todo el país. (Telégrafo, 2015).

Hay que distinguir entre los emprendedores que lo hacen motivados por la necesidad y quienes ven una oportunidad. Es necesario distinguir la motivación para diseñar servicios específicos que cumplan esas necesidades.

No existen servicios orientados a mujeres de manera exclusiva, sin embargo son cada vez más las iniciativas de convocar mujeres a hablar de sus experiencias en diversos medios.

1.1.1.1 Tamaño de la Industria

Las estadísticas del INEC presentan el resumen de los resultados de la Encuesta Nacional de ingresos y gasto de los hogares.

Tabla 7
Consumo de los hogares.

Decil por Ingreso per cápita (año 2012)	Decil 9	Decil 10
INGRESO PROMEDIO MENSUAL (USD)	1,291	2,459
COCIENTE GASTO / INGRESO	0.90	0.84
GASTO MENSUAL (USD)	1,162	2,066
GASTO EN BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS MENSUAL (% DEL GASTO)	9.80%	10.20%
GASTO EN BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS MENSUAL (USD)	114	211

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

Si para el año 2017, contamos con 9,876 mujeres en el sector de influencia directa (Tabla 6, página 27), que son emprendedoras y pertenecen a los deciles 9 y 10 de ingreso, se puede estimar que el monto mensual de gasto en bienes y servicios diversos es de 1,6 millones de dólares. La asociación entrará a competir por una cuota de ese volumen. Este valor será una referencia para evaluar la factibilidad de cumplir con los flujos proyectados de ventas.

1.1.1.2 Ciclos Económicos

El crecimiento de los servicios de emprendimiento es pro-cíclico cuando los emprendedores están motivados por la oportunidad y anti-cíclico en los motivados por necesidad. Es de esperar que el arranque de las operaciones de la asociación coincida con un período de crecimiento económico y por lo tanto se deberán ofrecer servicios para emprendedores motivados por la oportunidad.

3.10.3 Análisis del Mercado

El análisis de las Fuerzas de Porter (Anexo 15, página 161), indica que la rivalidad entre los competidores del mercado será alta, hay mucha oferta disponible de capacitación y eventos, difíciles de diferenciar y a precios accesibles. La barrera que existe para otros competidores radica en formar una comunidad y diferenciarse. Debe aprovecharse el trabajo con la RML como una ventaja sobre los competidores.

3.10.4 Análisis de la Competencia

La competencia directa dado el nicho elegido, está en las ofertas en el centro norte de Quito y en el Valle de Cumbayá, sectores preferidos por la calidad de instalaciones, la ubicación y la oportunidad de ampliar los círculos.

El Coworking Impaqto, fue la primera empresa ecuatoriana en conseguir la certificación del Sistema B. Se constituyó como compañía limitada. Están ubicados en la Av. República del Salvador y Moscú. El diferencial de Impaqto está en especializarse en emprendimiento social basado en la tecnología, la comunidad que alberga está muy bien segmentada lo que favorece a que los clientes se reconozcan como miembros y tengan la satisfacción de pertenencia. Ofrecen servicios de incubación avalado por una universidad internacional por \$2,500.00 USD por tres meses, eventos de capacitación gratuitos, de un par de horas por \$10.00 - \$15.00 USD y talleres de mayor duración por \$90.00 USD. Tienen en promedio 5 eventos al mes. El alquiler de los espacios de oficina va desde los \$60.00 al mes por 40 horas hasta \$170,00 por 160 horas. Todos los paquetes tienen descuentos para acceder a programas y eventos. Están por

inaugurar un nuevo local en Cumbayá. El número promedio por evento es de 20 asistentes. Tienen una comunidad de Facebook de 15,400 seguidores y 5,100 en Twitter. Impacto es el líder para el nicho de millenials de nivel de ingreso alto y medio alto.

Los competidores indirectos son los servicios relacionados con la realización personal y comunidades de apoyo: centros de yoga y gimnasios, religiosos y de espiritualidad, talleres de manualidades, lectura, voluntariado, etc.

La asociación será el líder para mujeres, que buscan una comunidad de apoyo y la satisfacción de alcanzar su independencia financiera (Perfil psicográfico y demográfico Anexo 9, página 148). Los servicios se ajustarán a la trilogía: sistema (capacitación y networking), mentalidad (comunidad de apoyo y mentoría) y financiamiento que se enmarcarán en los rangos de precios que propone la competencia para los deciles de ingreso 9 y 10.

3.10.5 Análisis FODA

Tabla 8

Cuadro resumen FODA.

Interno	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Socias con experiencia liderando negocios 2. Disposición para invertir 3. Motivación en la oportunidad 4. Comunidad de mujeres con un año de contacto 5. Marca en desarrollo con imagen positiva 6. Ventaja competitiva: Intimidad con el cliente y relación de confianza. 	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunidad RML demanda servicios. Mercado en crecimiento. 2. No existe un espacio con esta oferta de valor para mujeres 3. Estímulos tributarios y financiamiento para sector EPS 4. Mejores condiciones económicas del país para el 2017. 5. Buen posicionamiento de iniciativas orientadas al emprendimiento, economía colaborativa y género. 	Externo
	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de dirección estratégica. 2. Escaso tiempo disponible 3. Alineación con la filosofía de la economía solidaria es baja. 4. Comunidad pequeña en número. 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. SEPS no otorgue la personería jurídica como Asociación de la EPS 2. Moratoria COAC prolongada indefinidamente 3. Tamaño del mercado seleccionado sea pequeño 4. Nuevo marco jurídico con nuevo gobierno 	

		5. Desaceleración económica en el 2017.	
		6. Perder la reputación de integridad, afinidad y confianza que ha construido.	

Tabla 9
Estrategias FODA.

ESTRATEGIAS			
FORTALEZA – OPORTUNIDAD		DEBILIDAD – OPORTUNIDAD	
FO1 (F1, F2, F3 + O1, O2, O4, O5) Constituir una organización de propiedad conjunta para aprovechar las capacidades de las socias y la creciente demanda de servicios para emprendedores.	Corporativa	DO1 (D1 + O1, O2, O4) Establecer el sistema de gobierno corporativo.	Corporativa
		DO2 (D1, D3 + O1, O2, O4, O5) Capacitación en el sistema de gobierno corporativo y fundamentos de la EPS a las socias fundadoras.	Corporativa
FO2 (F4, F5 + O1, O2, O4, O5) Utilizar el grupo RML como base para la nueva organización. Utilizar estrategia de embudo para captar clientes y miembros con servicios de creciente valor percibido.	Comercial: Promoción	DO3 (D1, D3 + O1, O2, O4) Completar el plan estratégico de manera conjunta con las socias, establecer objetivos y metas de corto y mediano plazo y plantear los programas y proyectos necesarios para alcanzarlos.	Organizacio nal
		DO4 (D2 + O1, O2, O4) Completar el plan estratégico organizacional: Estructura, Descriptivos y Competencias y asignar el presupuesto para su operación.	Organizacio nal
FO3 (F4, F5, F6 + O1, O2, O4, O5) Captar nuevos miembros en base a referidos para fortalecer la comunidad y crecer en base a relaciones de confianza.	Comercial: Comunicación	DO5 (D4 + O1, O2, O3, O4, O5) Establecer alianzas con otras organizaciones de la EPS y promotores del emprendimiento para aumentar la base de miembros y clientes.	Negocio / Comercial: Promoción
		DO6 (D4 + O1, O2, O5) Obtener la certificación como empresa B para mejorar el posicionamiento.	Comercial: Promoción
FO4 (F1 + O3, O5) Solicitar financiamiento de bajo costo	Negocio		
FORTALEZA – AMENAZA		DEBILIDAD – AMENAZA	
FA1 (F6 + A3) Sistematizar los servicios para ofrecerlos a través de plataforma de servicios digital.	Comercial: Distribución	DA1 (D1 + A3, A5) Analizar financieramente escenarios de mínima, establecer niveles de inversión máximos y las	Negocio

FA2 (F6 + A3, A5) Establecer un sistema de pago alternativo a través de la plataforma de comercio e intercambio de productos y servicio.	Comercial: Servicios	pérdidas que están dispuestas a afrontar las socias. Establecer las condiciones de salida.	
FA3 (F1 + A1) Postergar la constitución de la asociación hasta lograr el número de socias requerido.	Organizacional	DA2 (D3, D4 + A1, A2, A4) Plantear el proyecto en tres etapas: Asociación de servicios, Asociación/Cooperativa de servicios con servicios financieros tercerizados, Cooperativa de Ahorro y Crédito.	Negocio
FA4 (F1 + A2) Iniciar relaciones con COAC y otras organizaciones de la EPS buscando alianzas para la fusión.	Negocio		
FA5 (F1, F3, F5, F6 + A4) Migrar la estructura de la organización a otra con ventajas favorables en cuestiones tributarias y de control en caso de existir un cambio en el marco legal.	Negocio		
FA6 (F1, F5, F6 + A6) Establecer políticas de que cuiden y vigilen la integridad y coherencia con los valores de la organización.	Corporativa		

3.10.6 Estrategias de Mercado

La estrategia competitiva será la de intimidad con el cliente, basada en relaciones de confianza y entendimiento de las necesidades, para el segmento de mujeres emprendedoras de nivel de ingresos medio y medio alta.

Del análisis FODA se desarrollan las estrategias comerciales (producto, precios, promoción, distribución) que son la tangibilización de la estrategia competitiva, es decir, como entregar la propuesta de valor (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

1.1.1.3 Concepto del Servicio

El servicio promoverá el emprendimiento y los negocios como una forma de desarrollo personal. La **oferta de valor** está pues en alcanzar la realización personal a través del emprendimiento y los negocios.

1.1.1.4 Estrategia de Distribución

La distribución del servicio se hará en su sede de manera presencial. Se sistematizarán los servicios para ofrecerlos de manera virtual a través de la plataforma digital (estrategia FA1).

1.1.1.5 Estrategias de Precios

En base al análisis de oferta y demanda se fija un precio para los eventos básicos de \$8,40 USD. Se recomienda utilizar la tarifa única y establecer dos categorías de membresías anuales, de esta manera se podrá extraer todo el excedente de los clientes, a la vez que permite develar la capacidad de pago. Los precios de los servicios se fijan en base a los servicios de la competencia.

1.1.1.6 Estrategias de Promoción

Existen tres maneras para relacionarse con la asociación: Ser socia, miembro o cliente (estrategia FO2). Esta diferenciación permite reclutar socias y clientes.

1. La **socia** es quien cumple los requisitos establecidos en el reglamento interno y luego de hacer el aporte al capital social de manera voluntaria pasa a formar parte de la asociación. Como socia podrá trabajar para la asociación o usar sus servicios y cumplir con todas las obligaciones que dicta el estatuto.
2. El **miembro** paga una cuota de afiliación mensual o anual para acceder a los servicios de la asociación. No participa en las asambleas ni reuniones de directorio.
3. El **cliente** utiliza los servicios de la asociación, participa de los eventos que están abiertos al público. No es miembro ni socia.

Buscar alianzas con otras organizaciones del sector privado y de la EPS para ampliar la base de clientes (estrategia DO5).

La certificación como empresa B servirá para posicionar a la asociación en el mundo emprendedor, lo que posibilitará el contacto con otros ambientes y comunidades (estrategia DO6).

1.1.1.7 Estrategias de Comunicación

La experiencia del servicio provocará la difusión a través de un boca a boca natural y efectivo. Es preferible que las socias y miembros convoquen a sus referidas, de esta manera se mantiene la selección natural con crecimiento en armonía que no altere el equilibrio de la comunidad (estrategia FO3).

Se contará con un community manager para administrar las redes sociales y la coherencia con los mensajes que se emitan o compartan (estrategia DO4).

1.1.1.8 Estrategias de Servicios

Se facilitarán períodos de prueba en la contratación de espacios de oficina así como para la membresía. El cliente debe sentir que quiere pertenecer a esta comunidad (estrategia FA6).

Se deberá procurar herramientas que agilicen los cobros y los pagos de los servicios tanto de clientes como de proveedores (estrategia FA2).

Se redactarán políticas muy claras para gestionar retiros y devoluciones por servicios contratados y procedimientos para calificar prestadores (estrategia FA6).

Se habilitarán procesos para atender a los clientes y socios y garantizar un servicio de calidad (estrategia DO4).

3.11 Presupuesto

En base a lo expuesto se estiman las siguientes inversiones y gastos para ejecutar la estrategia comercial.

3.11.1 De inversión

Para la **primera etapa** incluye el desarrollo de una web de información y de acceso a recursos con registro de usuario, el mobiliario y adecuaciones de la

casa o local, equipo básico de computación, audio, video y de cobro con tarjeta de crédito, y de cafetería.

El espacio se proyectará para albergar a 50 miembros, como un número necesario para hacer de este un servicio rentable (Municipio de Castro-Urdiales, 2014).

Si se estima un área individual de entre 3 y 3.6 m² incluido la circulación como óptimo para cubrir los requerimientos de ergonomía para espacios de trabajo en oficina, se deberá preparar un local de 150 a 180 m² (Chavarría Cosar, 1980).

Tabla 10

Presupuesto de Inversión y Gastos de Constitución Primera Etapa de la Asociación de la Mujer Empresaria (Año 0 – año 2).

RUBRO	VALOR USD.
CAPITAL SOCIAL	\$ 375.00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 500.00
INVERSIÓN INICIAL	\$ 5,350.00
DISEÑO PAGINA WEB PRESENTACION	\$ 300.00
DISEÑO PAGINA WEB REGISTRO, BIBLIOTECA RECURSOS, CONTROL DE ACCESO	\$ 800.00
MOBILIARIO	\$ 1,200.00
EQUIPO COMPUTACIÓN AUDIO Y VIDEO	\$ 2,700.00
CAFETERÍA (Cafetera y mantelería)	\$ 200.00
DATA FAST	\$ 150.00

Para la **Etapa 2**, las inversiones adicionales son para el desarrollo de una plataforma digital para comercio. Se considera un monto adicional en equipo de computación y de cafetería.

Tabla 11

Presupuesto de Inversión Segunda Etapa de la Asociación de la Mujer Empresaria (Año 3 – año 5).

RUBRO	VALOR USD.
PLATAFORMA WEB COMERCIO CON OPCIONES DE PAGO	\$ 20,000.00
EQUIPO COMPUTACIÓN AUDIO Y VIDEO	\$ 2,700.00

CAFETERÍA (Cafetera y mantelería)	\$	200.00
DATA FAST	\$	150.00
INVERSIÓN SEGUNDA ETAPA	\$	23,050.00

Para la **tercera etapa**, será necesario un abogado para el cambio de denominación, así como la adquisición de un sistema bancario para microfinanzas.

Tabla 12

Presupuesto de Inversión y Gastos de Constitución Tercera Etapa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria (Año 6 – año 10+).

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$	500.00
SISTEMA MICROFINANZAS	\$	10,000.00
MOBILIARIO	\$	1,000.00
EQUIPO COMPUTACIÓN AUDIO Y VIDEO	\$	3,000.00
CAFETERÍA (Cafetera y mantelería)	\$	200.00
DATA FAST	\$	450.00
INVERSIÓN INICIAL	\$	14,650.00

3.11.2 De Gastos

Se contempla el sueldo del administrador, administración de redes sociales y gestión de contenidos. No se requiere llevar contabilidad.

Tabla 13

Presupuesto de Gastos Anuales Primera Etapa de la Asociación de la Mujer Empresaria (Año 0 – año 2).

RUBRO GASTO	VALOR DÓLARES / AÑO	
REMODELACIÓN	\$	2,500.00
PAPELERÍA / CAFETERIA	\$	200.00
ARRIENDO 1 AÑO OFICINA + GARANTIA	\$	14,400.00
LUZ, AGUA, TELEFONO, INTERNET	\$	1,250.00
LIMPIEZA Y MATENIMIENTO	\$	2,920.68
PAGINA WEB + HOSTING	\$	120.00
Community Manager	\$	2,400.00
Administrador Servicios	\$	16,458.75
Gestor Contenido	\$	6,044.85
Elaboración informes administrativos	\$	100.00
Estados financieros semestrales	\$	250.00

Asamblea General, Reunión Directorio, Control	\$	220.00
DIETAS, VIATICOS, MOVILIZACIÓN, GASTOS DE REPRESENTACIÓN (<10% GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA)	\$	4,436.43
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	51,300.71

Para la segunda etapa, se incrementan los gastos por el aumento de actividad: Incremento en sueldos y salarios, gestor de relaciones públicas para contactar inversionistas y, un asistente polifuncional. Se necesitará un administrador para la plataforma de comercio. Se considera incremento en los gastos de insumos de oficina y conectividad.

Tabla 14

Presupuesto de Gasto Anual Incremental Segunda Etapa de la Asociación de la Mujer Empresaria (Año 3 – año 5).

RUBRO GASTO	VALOR DÓLARES / AÑO	
REMODELACIÓN	\$	1,000.00
PAPELERÍA / CAFETERIA	\$	300.00
LUZ, AGUA, TELEFONO, INTERNET (1 AÑO)	\$	2,400.00
LIMPIEZA Y MATENIMIENTO	\$	2,920.68
Community Manager	\$	3,600.00
Administrador Plataforma Comercio	\$	10,174.50
Asistente administrativo	\$	10,773.00
Gestor RRPP	\$	10,773.00
Elaboración informes administrativos	\$	100.00
Estados financieros semestrales	\$	250.00
DIETAS, VIATICOS, MOVILIZACIÓN, GASTOS DE REPRESENTACIÓN (<10% GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA)	\$	4,129.12
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	46,420.30

Para la tercera etapa el incremento en gastos administrativos corresponde a salarios del personal de la cooperativa.

Tabla 15

Presupuesto de Gasto Anual Incremental Tercera Etapa de la COAC de la Mujer Empresaria (Año 6 – año 10+).

RUBRO GASTO	VALOR DÓLARES / AÑO	
--------------------	----------------------------	--

Gerente General COAC + Contador + Personal cooperativa + Seguridad	\$ 49,986.75
DIETAS, VIATICOS, MOVILIZACIÓN, GASTOS DE REPRESENTACIÓN (<10% GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA)	\$ 4,998.68
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 55,985.43

3.11.3 Proyecciones de ventas

Para la proyección de ventas se propone la realización de los siguientes eventos y servicios:

Tabla 16

Detalle de Servicios para las tres etapas del proyecto.

Evento / Servicio	Costo Variable USD/Per.	Costo Fijo USD/Per.	Frecuencia	Precio / Comisión	Asistentes ⁽¹⁾	
PRIMERA ETAPA : Eventos y Coworking						
1	Desayuno formativo	\$ 2.00	\$ 0.00	Bimensual	\$ 8.40	12
2	Excursión	\$ 38.00	\$ 0.00	Trimestral	\$ 60.00	20
3	Taller	\$ 5.00	\$ 300.00	Bimensual	\$150.00	12
4	Retiro	\$ 100.00	\$ 1,600.00	Bimestral	\$ 350.00	10
5	Foro	\$ 26.30	\$ 220.00	Semestral	\$ 60.00	40
6	Coworking	\$ 12.10		Mensual	\$ 120.00	5
7	Membresía	\$ 6.20		Anual	\$ 60.00	20
SEGUNDA ETAPA: Servicios Financieros						
7	Capital semilla	\$ 120.00		Anual	5% ⁽²⁾	5
8	Comercio electrónico	6% ⁽³⁾		Transacción	2% ⁽⁴⁾	6312 ⁽⁵⁾
TERCERA ETAPA: Cooperativa de Ahorro y Crédito						
9	Intermediación Financiera	Ingresos y Gastos corresponden al promedio del segmento 5 durante los años 2014, 2015 y 2016. (SEPS, 2016)				
(1)	Estimado primer año en base a la asistencia a los eventos RML.					
(2)	Corresponde a la comisión por servicio de preparación proyecto y Elevator pitch (presentación ante inversionistas en 30 minutos) sobre monto de capital levantado: \$30,000 USD promedio por proceso.					
(3)	Índice de morosidad (incobrables) que deberá provisionar la asociación para el tipo de transacciones a crédito (En base a la morosidad histórica del sector solidario).					
(4)	Comisión sobre monto de transacción, cualquier tipo.					
(5)	Número de transacciones estimadas para el primer año del servicio. Se estiman 4 transacciones promedio por año para el total de personas asistentes a razón de \$10,00 USD transacción promedio.					

- **El desayuno formativo** tiene como objetivo hacer networking y lograr la motivación para emprender y hacer negocios.

- **La excursión** es un tipo de coaching de acción. La sensación de logro como resultado del esfuerzo y el cumplimiento de un plan entrenará al cerebro para demandar más satisfacción.
- **El Taller** es un curso práctico de al menos 15 horas sobre temas técnicos y administrativos.
- **El Retiro** es una actividad de un fin de semana para diseñar el negocio que se adapte al tipo de vida que la participante anhela.
- **El Foro** es un evento en un hotel 5 estrellas y con invitados de prestigio. Sirve para cerrar ciclos y posicionar a la organización.
- **El Coworking** es el alquiler de espacios de trabajo, genera comunidad y nuevas oportunidades de negocio.
- **La Membresía** anual cubre parte de los costos fijos relacionados con la generación de contenido. Es una estrategia para generar pertenencia, da acceso a recursos e información exclusiva.

En la Segunda etapa, se han diseñado dos servicios para iniciar la transición hacia la prestación de servicios financieros. El primero es la **Captación de inversionistas** o de capital de riesgo en montos de \$30,000 en promedio por proyecto a cambio de una tarifa del 5% sobre ese monto. Se incluye preparación y evaluación de los proyectos, relaciones públicas para contactar a los inversionistas y la organización del evento de presentación de los proyectos seleccionados.

La **Plataforma de Comercio** permitirá que las socias y los miembros anuncien y comercialicen sus productos y servicios. Ofrecerá sistema de calificación de proveedores y opciones de pago: Efectivo, Canje, Tarjeta. Se cargará con un 2% cualquier transacción. Se espera que el índice de morosidad sea de un 6% (igual al observado para el sector Tabla 47, página 90) para las transacciones a crédito garantizadas por la asociación (se estima que el 10% del total de transacciones tendrán esta modalidad).

En la tercera etapa, a partir del año 6, se creará la **Cooperativa de Ahorro y Crédito** como una organización del nivel 5. Se ha considerado los ingresos y gastos iguales al reportado a la SEPS para el período 2014 – 2016 (mayo) para 320 cooperativas.

Tabla 17

Proyección de ingresos primer año de la Asociación en dólares.

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Desayunos formativos	\$202	\$210	\$210	\$210	\$218	\$218	\$218	\$227	\$227	\$227	\$235	\$235
2 Excursión			\$1,260			\$1,320			\$1,320			\$1,380
3 Taller	\$3,600	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,900	\$3,900	\$3,900	\$4,050	\$4,050	\$4,050	\$4,200	\$4,200
4 Retiro	\$3,500		\$3,500		\$3,850		\$3,850		\$3,850		\$3,850	
5 Foro				\$2,520						\$2,700		
6 Coworking	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$720	\$720	\$720	\$720	\$720
7 Miembros	\$1,200	\$60	0	0	0	\$60	0	0	0	\$60	0	0
Total de Ingresos	\$9,102	\$4,620	\$9,320	\$7,080	\$8,568	\$6,098	\$8,568	\$4,997	\$10,167	\$7,757	\$9,005	\$6,535

Tabla 18

Proyección de ingresos año 1 – año 10+. En dólares.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	PRIMERA ETAPA			SEGUNDA ETAPA			TERCERA ETAPA			
Desayunos Formativos	\$2,638	\$3,032	\$3,486	\$4,007	\$4,612	\$4,981	\$5,376	\$5,804	\$6,266	\$6,577
Excursión	\$5,280	\$6,060	\$6,960	\$7,980	\$9,180	\$9,900	\$10,680	\$11,520	\$12,420	\$13,020
Taller	\$47,100	\$54,150	\$62,250	\$71,550	\$82,350	\$88,950	\$96,000	\$103,650	\$111,900	\$117,450
Retiro	\$22,400	\$25,900	\$29,750	\$34,300	\$39,550	\$42,700	\$46,200	\$50,050	\$53,900	\$56,700
Foro	\$5,220	\$6,000	\$6,900	\$7,920	\$9,120	\$9,840	\$10,620	\$11,460	\$12,360	\$12,960
Coworking	\$7,800	\$10,080	\$11,520	\$12,960	\$14,400	\$15,840	\$17,280	\$18,720	\$20,160	\$21,600
Membresías	\$1,380	\$1,560	\$1,800	\$2,100	\$2,400	\$2,580	\$2,760	\$3,000	\$3,240	\$3,420
Capital Semilla			\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000
Comercio electrónico			\$1,262	\$1,452	\$1,670	\$1,803	\$1,947	\$2,103	\$2,271	\$2,385

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	PRIMERA ETAPA				SEGUNDA ETAPA			TERCERA ETAPA		
Intermediación financiera (COAC)						\$86,789	\$93,732	\$101,230	\$109,329	\$114,795
Total Ingresos	\$91,818	\$106,782	\$132,928	\$151,269	\$172,281	\$272,383	\$293,595	\$316,538	\$340,847	\$357,907

3.12 Conclusiones del Capítulo

La estrategia de desarrollar el proyecto en tres fases permitirá madurar la organización. Se debe instituir el sistema de gobierno corporativo y realizar la planificación estratégica de manera conjunta para consolidar el equipo de socias en la primera etapa. La capacitación en economía solidaria es necesaria para alinear las expectativas de las socias.

Los objetivos de crecimiento financiero se establecieron en base a la estadística de la SEPS. Se proyecta el número de participantes por evento con una tasa de crecimiento de 15% anual en la primera y segunda etapa y 8% y 3% para la tercera etapa. Los precios de los Desayunos Formativos se fijan en base a la curva de demanda de los desayunos de la RML, otros eventos organizados por la Red y la oferta de la competencia.

El pronóstico de ventas es viable. Se debe ampliar la comunidad de manera rápida para ganar terreno sobre la competencia. El promedio de gasto por asistente oscila entre 60 y 110 dólares (promedio es 76.96 dólares por mes, Figura 41 página 162), valor inferior al gasto en servicios varios para los deciles objetivo (\$114 para el decil de ingreso 9 y \$211 para el decil 10).

Será necesario controlar de manera prioritaria:

1. La relación entre las socias potenciales, y
2. Capital de trabajo y necesidades de financiamiento.

4 Operaciones

En el capítulo 3 se desarrolló la estrategia genérica. Se definieron misión y visión, la estrategia competitiva y la comercial como herramienta para hacer tangible la diferenciación o ventaja competitiva. En este capítulo se describirá la estrategia operativa, es decir, el conjunto de procesos clave que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.

4.1 Estrategia Operativa



Figura 10. Los 4 pilares de la estrategia operativa para la Asociación de la Mujer Empresaria, etapa 1 y 2 del proyecto.

Los Factores críticos de éxito para las primeras etapas son el Gobierno Corporativo, el Capital y financiamiento, las Alianzas con otras instituciones EPS, públicas o privadas y la correcta implementación de las Políticas de Servicio. Se identificó como crítico la elaboración del Plan Estratégica con todas las socias y la sistematización de los servicios.

Los objetivos estratégicos para la etapa 1 y 2 son:

1. Constituirse en una asociación de servicios de la Economía Popular y Solidaria con estructura de Gobierno Corporativo con buenas prácticas de dirección estratégica.
2. Servir a socias, miembros y clientes en base a los principios solidarios, cooperativos y de reciprocidad, que permitan generar una relación de intimidad y confianza capaz de servir de principal herramienta de promoción para alcanzar los objetivos de crecimiento financiero.

3. Ofrecer soluciones innovadoras a los problemas de comercialización, financiamiento y promoción de los emprendimientos de socias, miembros y clientes.
4. Lograr Alianzas Estratégicas con Inversionistas y otras instituciones EPS, públicas o privadas que coadyuven a alcanzar las metas de la organización en cuanto a financiamiento, acceso a inversionistas ángeles y ampliación de la base de clientes.
5. Alcanzar la sostenibilidad de la operación.

Estos objetivos estratégicos deberán ser operativizados a través de procesos, que se representan en el siguiente Mapa de Macroprocesos:

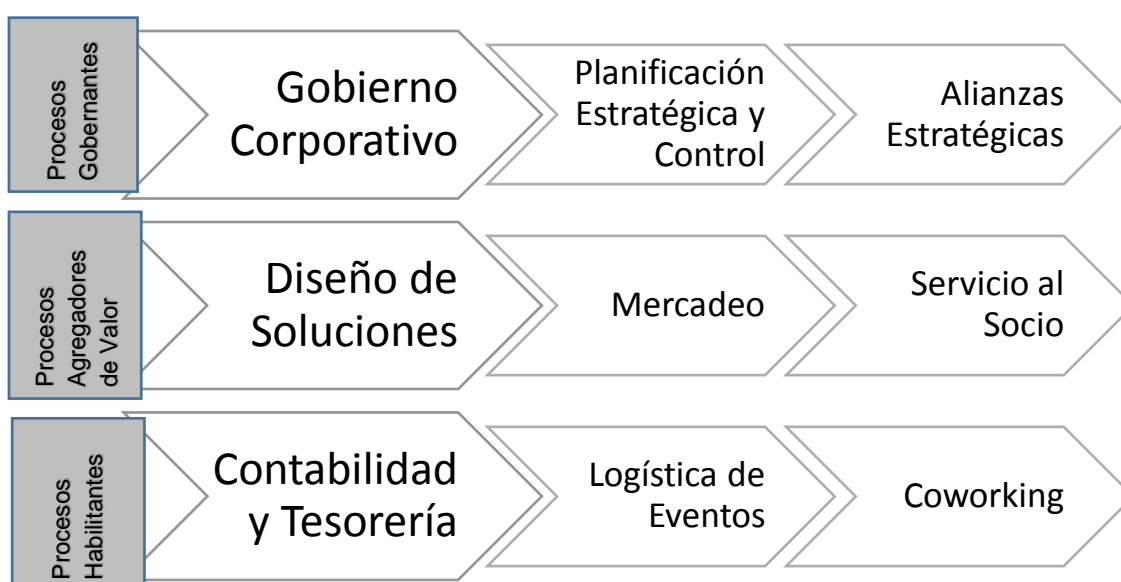


Figura 11. Diagrama de macroproceso de la Asociación de la Mujer Empresaria, para la Etapa 1 y 2.

El plan operativo para la etapa 3 se presenta en el Anexo 18, página 163.

4.2 Procesos Agregadores de Valor de la ETAPA 1 y 2

Son aquellos que operativizan la misión de la organización. Se describirán en base al Modelo Dirección Estratégica de Operaciones DEO (González, 2014).

En todos los procesos se medirá: **Calidad** (cumplimiento de requisitos técnicos exigidos al proceso), **productividad** (eficiencia en el aprovechamiento de los recursos asignados), **costo** (del proceso por unidad de producción y en horas hombre) e **impacto** emocional.

4.2.1 Diseño de Soluciones

Tabla 19

Caracterización del proceso Diseño de soluciones.

Propósito	Diseñar servicios de valor e impacto para los socios, miembros y clientes.
Alcance	Diseña, rediseña, sistematiza y desarrolla productos y servicios digitales y físicos. Va desde el análisis de la información de Servicio al Socio y sus requerimientos hasta el diseño de la solución que puede ser un producto o servicio.
Atribuciones y Responsabilidades	Demandar información a Atención al Socio y a Logística de Eventos. Entregar el diseño del producto y servicio.
Responsable	Coordinador del proceso
Entradas	Datos procesados de encuestas de satisfacción de servicios, de indagación de necesidades, de comportamiento de consumo. Información de costos de eventos y proveedores
Salidas	Diseño del Producto y/o Servicio, que incluye: Oferta de Valor Público objetivo Propósito Alcance Posibles proveedores Indicadores de medición del impacto Estimación costo Precio de venta
Recursos	Equipo de cómputo y conexión a internet Presupuesto de Diseño de Soluciones

Esquema



Figura 12. Esquema del Macro-proceso Diseño de Soluciones. Etapa 1 y 2.

Medición

Tabla 20

Indicadores para la medición del proceso “Diseño de Soluciones”.

ÁMBITO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	FÓRMULA
CALIDAD	Brecha	Diferencia entre servicio deseado (expectativa) y servicio ofrecido	Semestral	Número de requisitos de diseño / Número de requisitos incluidos
	Hora – Diseño	Número de horas hombre promedio empleadas en el proceso de diseño de productos y servicios	Semestral	Número de horas trabajadas en diseño / Número de soluciones diseñadas
PRODUCTIVIDAD	Valor Agregado Esperado	Beneficio bruto que se espera generar con la solución	Añual	Flujo acumulado proyectado para un año
	Valor Agregado Real	Beneficio bruto generado por la solución	Añual	Beneficio bruto generado en el año. Análisis expost.
	Aporte al Margen Contribución	Porcentaje del margen de contribución	Semestral	Costo de Diseño / (Ingresos – Costo de Venta – Costo Diseño)
COSTO	Costo de Diseño	Costo de Diseño del período	Semestral	Hora – Diseño x Salario (en horas)
IMPACTO	Efecto WOW	Mejoramiento estado anímico de asistentes	Bimestral	Porcentaje de asistentes que declaran sentirse más positivos, optimistas, felices, o mejor luego de un evento o servicio

Procedimientos

1. Diseño de ideas
2. Diseño de prototipos
3. Diseño de productos / servicios
4. Elaboración de Manuales

4.2.2 Mercadeo

Tabla 21

Caracterización del Proceso Mercadeo.

Propósito	Desarrollar la comunidad que serán usuarios y posibles miembros, socios y comunicadores de la oferta de valor; contactar con organizaciones de experiencia y prestigio para formar alianzas para alcanzar los objetivos de crecimiento.
Alcance	El proceso va desde el lanzamiento del mensaje comunicacional hasta la venta del producto o servicio.
Atribuciones y Responsabilidades	Elaborar las campañas de promoción en base a la oferta de valor definida por el proceso de "Diseño de Soluciones" y en el Plan Estratégico. Ejecutar los procedimientos de venta de servicios y productos.
Responsable	Coordinador del proceso
Entradas	Datos procesados de encuestas de satisfacción de servicios, de indagación de necesidades, de comportamiento de consumo. Descripción de productos y servicios Plan de ventas (Elaborado en base al plan estratégico) Hoja de Ruta de Alianzas Estratégicas
Salidas	Calendario de eventos Plan de mercadeo por evento que incluye: Mensaje y medios, Elementos de diseño, Precio de venta Base de datos de prospectos, clientes, miembros, socios y organizaciones Eventos vendidos
Recursos	Equipo de cómputo y conexión a internet Presupuesto de Mercadeo

Esquema

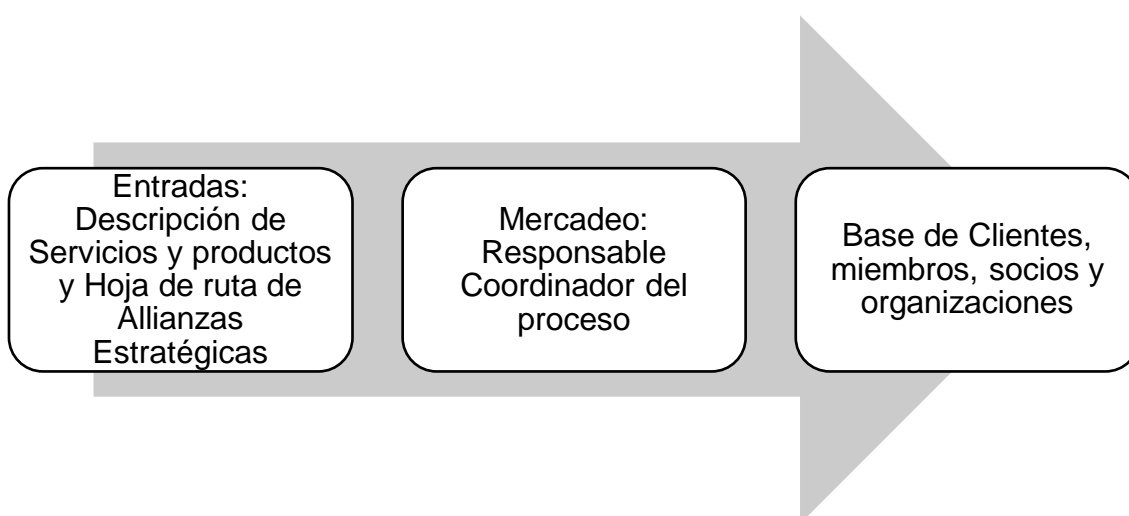


Figura 13. Esquema del Macro-proceso Mercadeo. Etapa 1 y 2.

Medición

Tabla 22

Indicadores para la medición del proceso “Mercadeo”.

ÁMBITO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	FÓRMULA
CALIDAD	Ocupación	Porcentaje de ocupación	Bimestral	Número de horas mensual utilizadas / Capacidad instalaciones horas
PRODUCTIVIDAD	Hora – Mercadeo	Número de horas hombre promedio empleadas en el proceso de mercadeo de productos y servicios	Semestral	Número de horas trabajadas en mercadeo / Número de soluciones promocionadas
	Aporte al Margen Contribución	Porcentaje del margen de contribución	Semestral	Costo de Venta / (Ingresos – Costo de Venta – Costo Diseño)
COSTO	Costo de Ventas	Costo de mercadeo del período	Semestral	Hora – Mercadeo x Salario (en horas)
IMPACTO	Redes Sociales	Variación en el número de reacciones y seguidores por publicación en redes sociales	Bimestral	Variación mensual promedio del número de reacciones por publicación y número de seguidores y por campaña
	Ranking social	Posición marca con respecto a la competencia	Bimestral	Variación mensual de ranking en redes sociales de competidores y Google Trends

Procedimientos

1. Campañas de fidelización y posicionamiento.
2. Mercadeo de eventos.
3. Mercadeo de productos.

4.2.3 Servicio al Socio

Tabla 23

Caracterización del proceso Servicio al Socio.

Propósito	Proceso que marca el ritmo de la operación y detona la adaptación de la organización para mantener la ventaja competitiva. Encargado de la atención a los socios, miembros y clientes.
Alcance	Administra la relación con los clientes. El proceso va desde que el cliente adquiere un producto o servicio hasta que manifieste su decisión de no pertenecer o dejar de ser socio activo, miembro o cliente. No existe un “hasta”.

Atribuciones y Responsabilidades	Gestionar los requerimientos de los clientes, caracterizar adecuadamente a cada uno, medir la calidad percibida y el impacto que generan las soluciones. Sondear constantemente la actividad de los clientes para anticiparse a sus necesidades.
Responsable	Coordinador del proceso
Entradas	El cliente
Salidas	Cliente feliz, miembro activo de la comunidad. Base de datos de caracterización de clientes: demografía, emocional, necesidades, potencialidades Resultados de la percepción de la calidad Resultados del impacto de los productos y servicios
Recursos	Equipo de cómputo y conexión a internet Presupuesto de Servicio al Socio Espacio físico

Esquema



Figura 14. Esquema del Macro-proceso Servicio al Socio. Etapa 1 y 2.

Medición

Tabla 24

Indicadores para la medición del proceso "Servicio al Socio".

ÁMBITO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	FÓRMULA
CALIDAD	Retención	Porcentaje de clientes activos, aquellos que asisten a más de 1 evento	Bimestral	Número de activos / Número de clientes total
	Satisfacción	Porcentaje de clientes muy satisfechos con los servicios y productos	Mensual	Número de clientes satisfechos / Número de clientes total
	Amplificación	Número de clientes referidos por cliente activo	Semestral	Número promedio de clientes referidos por cliente activo
PRODUCTIVIDAD	Hora – Servicio	Número de horas hombre promedio empleadas por cliente en el proceso Servicio al socio	Semestral	Número de horas trabajadas / Número de clientes atendidos

	Aporte al Margen	Porcentaje del margen de contribución	Semestral	Costo de Servicio / (Ingreso total – Costo Total)
COSTO	Costo de Servicio	Costo del Servicio por período	Semestral	Hora – Servicio x SBU (en horas)
IMPACTO	Tasa Independencia Financiera	Incremento de clientes que dicen ser independientes financieramente	Bimestral	Variación del número de clientes que dicen ser independientes financieramente / Variación clientes total
	Costo Independencia financiera	Incremento de clientes con “independencia financiera” por cada dólar invertido en los servicios de la asociación	Bimestral	Incremento del número de clientes que dicen ser independientes financieramente / Inversión total por cliente
	Tasa Vida plena	Variación del porcentaje de clientes que dicen estar en camino o haber alcanzado la “vida plena”	Bimestral	Variación del porcentaje de clientes que dicen estar en camino o haber alcanzado la “vida plena”

Procedimientos

1. Clientes: Manejo de comunicación y atención en redes sociales y en local.
2. Análisis datos: Recolección y análisis de datos.
3. Nuevos productos y servicios: Requisitos de los nuevos productos y servicios en base al análisis.

4.3 Plan de Producción

Es la oferta de servicios que se detallaron en el capítulo 3 (Tabla 16, página 42).

4.4 Plan de Compras

Las compras son los costos fijos y variables por cada evento organizado.

Tabla 25

Detalle de Costos para las tres etapas del proyecto.

Evento / Servicio	Frecuencia	Costo Fijo	Costo Variable
PRIMERA ETAPA : Eventos y Coworking			
1 Desayuno Formativo	Bimensual	\$ 0.00	\$ 2.00
2 Excursión	Trimestral	\$ 0.00	\$ 70.00
3 Taller	Bimensual	\$300.00	\$ 5.00

4	Retiro	Bimestral	\$ 1,600.00	\$ 100.00
5	Foro	Semestral	\$ 220.00	\$ 26.30
6	Coworking	Mensual	\$ 120.00	\$ 12.10
7	Membresía	Anual	\$ 0.00	\$ 6.20
SEGUNDA ETAPA: Servicios Financieros				
7	Capital Semilla	Anual	\$ 0.00	\$ 120.00
8	Comercio electrónico	Transaccional	\$ 0.00	6% ⁽¹⁾
TERCERA ETAPA: Cooperativa de Ahorro y Crédito				
9	Intermediación Financiera	Ingresos y Gastos corresponden al promedio del segmento 5 durante los años 2014, 2015 y 2016. (SEPS, 2016)		

(1) Índice de morosidad (incobrables) que deberá provisionar la asociación para el tipo de transacciones a crédito (En base a la morosidad histórica del sector solidario).

Tabla 26

Presupuesto de Compras para el primer año del proyecto.

Período	Monto	Acumulado
Mes 0	\$ -	\$ -
Mes 1	\$ 3,553	\$ 3,553
Mes 2	\$ 842	\$ 4,394
Mes 3	\$ 4,234	\$ 8,628
Mes 4	\$ 2,160	\$ 10,788
Mes 5	\$ 3,543	\$ 14,330
Mes 6	\$ 1,685	\$ 16,015
Mes 7	\$ 3,543	\$ 19,558
Mes 8	\$ 862	\$ 20,419
Mes 9	\$ 4,398	\$ 24,817
Mes 10	\$ 2,271	\$ 27,088
Mes 11	\$ 3,569	\$ 30,657
Mes 12	\$ 1,743	\$ 32,399
Costos administrativos anuales	\$ 51,301	\$ 83,700

4.5 Indicadores de resultado (KPR) y desempeño (KPI)

Además de los que se han descrito en los procesos agregadores de valor, se enlistan los siguientes para los procesos Estratégicos y Habilitantes.

Tabla 27

KPR's para algunos procesos estratégicos y habilitantes

Proceso	Ámbito	Nombre	Descripción	Frecuencia	Fórmula
Planificación Estratégica y Control (Proceso Estratégico)	Calidad	Cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento del plan	Semestral	Avance Objetivo x Ponderación, Desviación plan de ventas y compras
	Productividad	Ocupación espacio	Espacio utilizado en porcentaje	Mensual	Número de horas evento x Asistentes vs Disponibilidad

	Costo	Costo administrativo por hora y m ²	Lo que cuesta el metro cuadrado de espacio cada hora	Mensual	Costo Administrativo mensual / 24,000
		Beneficio eventos por hora y m ²	Lo que produce cada evento por metro cuadrado en una hora	Mensual	Resultado Evento / (horas evento x Asistentes x 3)
	Impacto	Posicionamiento en Google Trends	Mejora de los resultados de posicionamiento	Bimestral	Variación mensual del índice que reporta Google
		Tasa Independencia Financiera	% de clientes que dicen ser independientes financieramente	Bimestral	Número de clientes que dicen ser independientes financieramente / clientes total
Logística Eventos (Proceso Habilitante)	Calidad	Cumplimiento expectativas clientes	Grado de satisfacción de los aspectos logísticos: Local, audio, video, alimentación, instructor	Mensual	Porcentaje de asistentes que manifiestan estar satisfechas y muy satisfechas frente al total de participantes.
	Productividad	Hora – logística	Número de horas hombre promedio empleadas por cliente en el proceso Logística de eventos	Semestral	Número de horas trabajadas / Número de clientes atendidos
	Costo	Costo Evento	Costo Evento	Semestral	Costo evento / Costo presupuesto

4.6 Conclusiones del capítulo

La misión, visión y ventaja competitiva se traducen en procesos. La estrategia competitiva es alcanzar relacionarse de manera cercana con el cliente a través de los procesos denominados: Alianzas Estratégicas (proceso de la Dirección) y Servicio al Socio (proceso Agregador de Valor). El primero, tendrá como propósito definir qué organizaciones son pertinentes a los objetivos, especialmente para el crecimiento y la prestación de servicios financieros, y hacer todas las gestiones y acercamientos para lograr los convenios. El segundo proceso administra directamente la relación con el socio, miembro o cliente, teniendo como propósito la satisfacción de sus requerimientos.

Existe espacio para ampliar la oferta de servicios, dado que la inversión se estimó para adecuar un área de 150 metros cuadrados, la ocupación promedio del año 1 es del 12%. Otros servicios:

1. Guardería y Tareas dirigidas: 15 a 30 m².
2. Salón de belleza: 7.50 a 9 m².
3. Cafetería: 15 a 20 m².
4. Gimnasio: 50 m².

Se incrementará el número de talleres y eventos formativos para mejorar la ocupación. Se deberá redactar la política que especifique los estándares de calidad exigibles para los proveedores quienes serán socios o miembros de la asociación en primera instancia. Se promoverá entre los socios la conformación de alianzas para proveer el servicio requerido.

5. Plan Financiero

En el capítulo 3 se establecieron las expectativas de crecimiento y el plan de ventas así como las inversiones para ejecutar las estrategias comerciales. En el capítulo 4 se definieron las estrategias operativas y los presupuestos de costos y gastos de ventas. En este capítulo se proyectan los resultados para 10 años analizando los requerimientos de fondos para arrancar con las operaciones.

4.7 Supuestos a considerar

4.7.1 Capital social y Gastos de constitución

Etapas 1 – Asociación de la Mujer Empresaria: \$375.00

Etapas 2 – Asociación / Cooperativa de Servicios: \$375.00

Etapas 3 – Cooperativa de Ahorro y Crédito: \$75,000.00

Los gastos de constitución se han estimado en \$500.00 para la Etapa 1 y 3. El paso de asociación a cooperativa de servicios podría darse de oficio al superar el número de socios o el nivel de activos o patrimonio.

4.7.2 Inversiones y Gastos Administrativos

Las inversiones se han estimado en:

Etapa 1: \$ 5,350.00

Etapa 2: \$ 23,050.00

Etapa 3: \$ 14,650.00

Los gastos administrativos:

Etapa 1: \$ 51,300.71

Etapa 2: \$ 46,420.30

Etapa3: \$ 55,985.43

4.7.3 Impuestos

La carga social es 33%, valor que se considera parte del rubro de gastos administrativos. La organización pagará impuesto a la renta solamente a partir de constituirse como Cooperativa de Ahorro y Crédito. La ley ordena capitalizar en el Fondo Irrepartible al menos el 50% de las utilidades, por lo tanto no se consideran parte de la base gravable. La carga fiscal para Ecuador considerando la repartición de utilidades para los trabajadores es del 33.7%.

Para alcanzar el nivel de patrimonio requerido para convertirse en cooperativa, la asociación deberá capitalizar las utilidades y excedentes, por lo tanto no repartirá dividendos ni pagará impuesto a la renta en los primeros años.

4.7.4 Perpetuidad

Se utiliza un crecimiento del 3%, igual a la inflación proyectada en el mediano y largo plazo (capítulo 3).

4.7.5 Costo de Capital

El costo de capital se estima utilizando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), en base a los betas por industria de Damodaran, 2017.

Tabla 28
Betas totales por sector.

Industria	Beta	T	D/E	Beta Desapalancada
Servicios Financieros (No Bancos)	0.65	20.80%	11.240	0.07
Correduría y Banca de Inversión	1.08	13.59%	2.315	0.36
Bancos (Centro de dinero)	0.86	27.90%	1.874	0.37
Bancos Regionales	0.47	25.43%	0.600	0.32
Educación	1.23	9.29%	0.300	0.97
Equipamiento de oficina y servicios	1.49	16.68%	0.533	1.03
Promedio	0.96	18.95%	1.160	0.50

Adaptado de (Damodaran, 2017).

Se utiliza el promedio simple de los Betas apalancados, los impuestos y de la proporción D/E para estimar el Beta. Dado que no existe deuda de largo plazo, el Beta Apalancado a condiciones del Ecuador es el mismo 0.50 estimado para el mercado de Estados Unidos. El Retorno Esperado por los accionistas de acuerdo al modelo CAPM es: $Re = Rf + Beta * MRP + EMBI$

Tabla 29
Parámetros del Modelo CAPM.

Tasa libre de riesgo (Rf)	1.93%	Rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano (5 años). (US Department of the Treasury, 2017)
MRP (Market Risk Premium) (Rm - Rf)	3.62%	Prima riesgo T-Bonds 2007 - 2016 Media aritmética. (Damodaran, 2017)
EMBI (Riesgo País)	6.13%	Promedio Febrero 2012 – Febrero 2017 (BCE, 2017)

El Costo de Capital es por lo tanto **11.58%**. Damodaran presenta primas de riesgo por país, que en el caso del Ecuador es 14.94% para el 2017, este valor reemplaza el término EMBI. Aplicando la fórmula, se obtiene un Re de **9.35%**.

Para valorar el flujo libre de la empresa (FCFF) se debe utilizar el costo de capital estimado por el modelo WACC (Weighted Average Cost of Capital), sin embargo y en vista de que no existe deuda, esta tasa de descuento es la misma.

4.8 Estados Financieros proyectados

Los estados financieros se proyectan en base a la proyección de ventas. Se realiza el presupuesto de tesorería para el primer año, se estiman las necesidades de financiamiento. Con esta información se realiza los asientos en el libro Mayor y el respectivo Balance General, de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja.

4.8.1 Estados de Resultados

Tabla 30

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado de la CACME.

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso										
Etapa1	91,818	106,782	122,666	140,817	161,612	174,791	188,916	204,204	220,246	231,727
Etapa2	-	-	10,262	10,452	10,670	10,803	10,947	11,103	11,271	11,385
Etapa3	-	-	-	-	-	86,789	93,732	101,230	109,329	114,795
Total Ingresos	91,818	106,782	132,928	151,269	172,281	272,383	293,595	316,538	340,847	357,907
Costos Operativos										
Etapa1	32,399	34,813	37,425	40,428	43,895	46,038	48,367	50,894	53,513	55,379
Etapa2	-	-	3,979	4,036	4,101	4,141	4,184	4,231	4,281	4,315
Etapa3	-	-	-	-	-	86,174	86,174	86,174	86,174	86,174
Total Gastos Operativos	32,399	34,813	41,404	44,464	47,995	136,353	138,724	141,298	143,968	145,868
Utilidad Bruta	59,418	71,970	91,525	106,805	124,286	136,031	154,871	175,240	196,878	212,039
Costos de Ventas	51,301	51,301	97,721	97,721	97,721	153,706	153,706	153,706	153,706	153,706
Gastos de constitución	500					500				
Utilidad Operativa (EBITDA)	7,618	20,669	(6,196)	9,084	26,565	(18,176)	1,164	21,533	43,172	58,333
Depreciación	(1,090)	(1,090)	(1,090)	(1,090)	(1,090)	(1,090)	(1,410)	(1,410)	(260)	(260)
Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (EBIT)	6,528	19,579	(7,286)	7,994	25,475	(19,266)	(246)	20,123	42,912	58,073
Intereses	(235)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes Impuestos	6,292	19,579	(7,286)	7,994	25,475	(19,266)	(246)	20,123	42,912	58,073

Impuestos (sobre el 50% que no se capitaliza)	-	-	-	-	-	-	-	-	7,231	13,761
Utilidad Neta	6,292	19,579	(7,286)	7,994	25,475	(19,266)	(246)	20,123	35,681	44,312

4.8.2 Balance General

Tabla 31

Balance General Proyectado de la CACME.

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVOS										
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	11,782	38,076	11,080	22,751	52,292	30,872	37,170	64,606	114,566	167,229
Efectivo	9,382	35,676	8,680	20,351	49,892	28,472	34,770	62,206	112,166	164,829
Clientes										
Documentos por cobrar	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Inventarios										
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4,260	3,170	25,130	24,040	22,950	36,510	35,100	33,690	33,430	33,170
Activos Fijos Brutos	5,350	5,350	28,400	28,400	28,400	43,050	43,050	43,050	43,050	43,050
Mobiliario (Deprecia a 10 años)	1,400	1,400	1,600	1,600	1,600	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Equipo (Deprecia en 3 años)	2,850	2,850	5,700	5,700	5,700	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150
Depreciación (menos)	(1,090)	(2,180)	(3,270)	(4,360)	(5,450)	(6,540)	(7,950)	(9,360)	(9,620)	(9,880)

Otros Activos										
Intangibles (Pagina web, plataforma)	1,100	1,100	21,100	21,100	21,100	31,100	31,100	31,100	31,100	31,100
Otros										
TOTAL ACTIVOS	16,042	41,246	36,210	46,791	75,242	67,382	72,270	98,296	147,996	200,399
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	-	-	-	-	-	-	-	-	7,231	13,761
Impuesto a la renta						-	-	-	7,231	13,761
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	7,231	13,761
TOTAL PATRIMONIO	16,042	41,246	36,210	46,791	75,242	67,382	72,270	98,296	140,765	186,639
Capital Social	16,042	41,246	43,496	46,791	73,672	85,079	90,212	96,115	102,903	104,464
Utilidades retenidas	-	-	(7,286)	-	1,569	(17,696)	(17,942)	2,181	16,406	31,682
Fondo Irrepartible						-	-	-	21,456	50,492
TOTAL PASIVOS PATRIMONIO	16,042	41,246	36,210	46,791	75,242	67,382	72,270	98,296	147,996	200,399
Número de socios	25	40	46	53	61	91	105	121	139	143
Patrimonio / socio	642	1,031	787	885	1,237	738	689	815	1,014	1,306
Incremento anual	71.12%	60.69%	-23.66%	12.37%	39.83%	-40.30%	-6.74%	18.27%	24.53%	28.73%

4.8.3 Estado de Flujos de Caja

Tabla 32

Estado de Flujo de Caja Proyectado de la CACME.

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de caja por Actividades Operativas											
Efectivo recibido de los clientes		91,818	106,782	132,928	151,269	172,281	272,383	293,595	316,538	340,847	357,907
Efectivo pagado a proveedores y empleados	-4,237	-83,580	-86,113	-139,125	-142,185	-145,716	-290,559	-292,431	-295,005	-297,675	-299,575
Intereses pagados		-235									
Impuestos pagados		0		0	0	0	0	0	0	0	7,231
Variación de Caja por Actividades Operativas	-4,237	8,002	20,669	-6,196	9,084	26,565	-18,176	1,164	21,533	43,172	65,563
Flujo de Caja por Actividades de Inversión											
Compra de Activos Fijos											
Otros Activos Fijos	-850	-4,500	0	-23,050	0	0	-14,650	0	0	0	0
Variación de Caja por Actividades de Inversión	-850	-4,500	0	-23,050	0	0	-14,650	0	0	0	0
Flujo de Caja por actividades de Financiamiento											
Aportes de Capital social	3,750	5,625	5,625	2,250	2,588	2,976	11,407	5,133	5,903	6,788	1,561

Pagos de dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variación de Caja por Actividades de Financiamiento	3,750	5,625	5,625	2,250	2,588	2,976	11,407	5,133	5,903	6,788	1,561
Variación de Caja por Actividades Totales	-1,337	9,127	26,294	-26,996	11,671	29,540	-21,419	6,297	27,436	49,960	67,125
Caja al inicio del año:	0	0	7,791	34,085	7,088	18,760	48,300	26,881	33,178	60,614	110,574
Caja al final del año (sin préstamo bancario):	-1,337	9,127	34,085	7,088	18,760	48,300	26,881	33,178	60,614	110,574	177,699
más Préstamo Bancario a C.P.	1,337	1,705									
Pago Préstamo		-3,042									
Caja final real	0	7,791	34,085	7,088	18,760	48,300	26,881	33,178	60,614	110,574	177,699
*Política de caja mínima:	Gastos fijos de edificio mensuales + sueldo Gestor Contenido										

Tabla 33

Valoración de flujos del Accionista (FCFE) y de la firma (FCFF) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria.

Valoración del flujo (FCFE)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta		6,292	19,579	(7,286)	7,994	25,475	(19,266)	(246)	20,123	35,681	44,312
+Depreciación		1,090	1,090	1,090	1,090	1,090	1,090	1,410	1,410	260	260
-Gastos de Capital	(850)	(4,500)	-	(23,050)	-	-	(14,650)	-	-	-	-

Capital de trabajo:	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	(4,831)	(11,361)	-
-Variación (CXC + Inventarios - CxP)	(2,400)	-	-	-	-	-	-	-	-	7,231	6,530	(11,361)
+Emisiones de Deuda	1,337	1,705	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Pagos de capital	(3,750)	(8,667)	(5,625)	(2,250)	(2,588)	(2,976)	(11,407)	(5,133)	(5,903)	(6,788)	(1,561)	Perp.
FCFE	(5,663)	(4,079)	15,044	(31,496)	6,496	23,589	(44,232)	(3,969)	22,861	35,683	31,650	368,985
Re (costo de capital CAPM)	11.58%											
VAN	117,143											
VAN (FCFE) con Re* 9.35% (Damodaran)	148,880											
Valoración del flujo (FCFF)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Utilidad Operativa (EBIT)		6,528	19,579	(7,286)	7,994	25,475	(19,266)	(246)	20,123	42,912	58,073	
- EBIT x T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,461	19,571	
Utilidad Operacional Después de Impuestos	-	6,528	19,579	(7,286)	7,994	25,475	(19,266)	(246)	20,123	28,451	38,502	
+Depreciación		1,090	1,090	1,090	1,090	1,090	1,090	1,410	1,410	260	260	
-Gastos de Capital	(850)	(4,500)	-	(23,050)	-	-	(14,650)	-	-	-	-	
Capital de trabajo:	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	(4,831)	(11,361)	-

-Incrementos Capital Trabajo (CXC + Inventarios - CxP)	(2,400)	-	-	-	-	-	-	-	7,231	6,530	(11,361)	Perp.
FCFF	(3,250)	3,118	20,669	(29,246)	9,084	26,565	(32,826)	1,164	28,764	35,240	27,402	319,453
WACC	11.58%											
VAN	129,859											
VAN (FCFF) con WACC* 9.35%	159,852											

4.8.4 Análisis de Relaciones Financieras

Tabla 34

Relaciones Financieras Proyectadas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIQUIDEZ										
Razón Corriente (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	15.84	12.15
Activo corriente / Activo Total	73.45%	92.31%	30.60%	48.62%	69.50%	45.82%	51.43%	65.73%	77.41%	83.45%
DEUDA										
Endeudamiento (Deuda / Patrimonio)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cobertura de Intereses (EBIT / Intereses)	27.72	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Apalancamiento (Activos Totales / Patrimonio)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.05	1.07
ACTIVIDAD										

Rotación Activo (Ventas Netas / Activos)	5.723	2.589	3.671	3.233	2.290	4.042	4.062	3.220	2.303	1.786
RENTABILIDAD										
Margen bruto o de Contribución (Utilidad Bruta / Ventas Netas)	64.71%	67.40%	68.85%	70.61%	72.14%	49.94%	52.75%	55.36%	57.76%	59.24%
Margen neto (Utilidad Neta después Impuestos / Ventas Netas)	6.85%	18.34%	-5.48%	5.28%	14.79%	-7.07%	-0.08%	6.36%	10.47%	12.38%
Punto de equilibrio										
Costo de Ventas	51,301	51,301	97,721	97,721	97,721	153,706	153,706	153,706	153,706	153,706
Gastos Operativos	32,399	34,813	41,404	44,464	47,995	136,353	138,724	141,298	143,968	145,868
Usuarios / día (consumo promedio \$8.40)	27	28	45	46	48	95	95	96	97	98
Solo Costo de Ventas (Usuarios/día a \$8.40 consumo promedio)	17	17	32	32	32	50	50	50	50	50
ROI (Retorno sobre la inversión y aporte al capital social)	42.7%	348.1%	-28.8%	308.9%	856.1%	-73.9%	-4.8%	340.9%	525.6%	2838.1%
ROA (Retorno sobre los activos)	39.2%	47.5%	-20.1%	17.1%	33.9%	-28.6%	-0.3%	20.5%	24.1%	22.1%
ROE (Retorno sobre el patrimonio)	39.2%	47.5%	-20.1%	17.1%	33.9%	-28.6%	-0.3%	20.5%	25.3%	23.7%

4.8.5 Impacto

Se crearán 5 plazas de empleo directo en la primera etapa, 6 adicionales en la segunda y 8 más en la tercera, un total de 19 empleos directos. Si cada asociada se convierte en propietaria de un emprendimiento con al menos 1 colaborador, el potencial de creación de empleos es de 50 para el primer año, llegando el quinto año con 120 empleos indirectos.

4.9 Conclusiones del Capítulo

El proyecto se financia con fondos propios, el primer año es necesario cubrir un déficit de caja de 3,042 dólares que se paga en el mismo período. Siempre que se cumplan las proyecciones de ventas, gastos y captación de capital social no será necesario nuevo endeudamiento.

El activo corriente es en promedio 64% del total de activos. Podría reestructurarse el capital para tomar deuda en la segunda etapa del proyecto. La rotación de activos es en promedio 3.3, lo que significa que la inversión en activos permite generar ventas por 3.3 veces su valor. No se ha considerado la opción de ventas con crédito directo y de ser necesario puede financiarse con sus proveedores 30 días al menos.

En cuanto a la rentabilidad, el margen de contribución es en promedio 62% y el margen neto 6.18%, los costos fijos o administrativos representan un 54.4% de las ventas. El retorno sobre el patrimonio ROE es del 15.8% promedio y sobre los activos ROA es 15.5%.

Deberá atenderse a 17 personas que consuman un promedio de \$8.40 a diario para cubrir los costos fijos en la primera etapa. El nivel de ventas proyectado o requerido es equivalente a atender a 30 personas al día con un consumo promedio de \$8.40 en la primera etapa.

Se requieren 10 socios que aporte un salario básico unificado (\$375,00) para iniciar las operaciones y \$3,042.00 de préstamo que se paga en el primer año.

El valor del flujo para los accionistas esta entre \$117,143 y \$148,880. El negocio, de probarse la validez de los flujos puede valer entre \$129,858 y \$159,852.

Este modelo puede replicarse a nivel nacional e internacional, y a grupos diversos de personas. La innovación no radica en los servicios sino en la forma de organización.

Por lo tanto, la estrategia planteada es viable, permite capitalizar la organización para alcanzar el patrimonio y número de socios requerido para convertirla en una cooperativa de ahorro y crédito al final del año 5: más de 75,000 dólares y más de 50 socios.

La organización deberá constituirse y empezar a operar para aprovechar la ventaja de tener una comunidad formada y activa. Al mismo tiempo deberá empezar a buscar alianzas con otras organizaciones del ecosistema emprendedor para ampliar su base de prospectos y establecer alianzas para captar financiamiento para los proyectos de sus socias. Este proceso sumado a la capacitación en temas de cooperativismo, gobierno corporativo y emprendimiento permitirá que las socias se formen como mentoras. Esto permitirá organizar un equipo que pueda articularse con otros sectores sociales y ojalá del sector productivo rural donde se requiere buscar salida comercial a la producción y capacidades para darle competitividad a los productos a través de la innovación.

5 Conclusiones

Existe un ambiente propicio para el desarrollo de iniciativas alrededor del emprendimiento, la equidad de género y la economía solidaria.

La RML es una organización comunitaria que, por su naturaleza es parte de lo que se ha definido en la legislación ecuatoriana como Economía Popular y Solidaria y que promueve la independencia financiera a través del emprendimiento.

La RML ha definido tres pilares para el desarrollo de emprendimientos sostenibles: Mentalidad, Sistema y Financiamiento. De ahí que sea atractivo convertirse en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El problema a resolver es de estrategia: Diseñar la estrategia para convertir a la RML en una cooperativa de ahorro y crédito y plantear las alternativas para lograrlo obedeciendo criterios de sostenibilidad.

Dada la moratoria existente para constituir una asociación o cooperativa del Sector Financiero Popular y Solidaria se planteará el proyecto en etapas.

La alternativa en el marco de la EPS es constituirse en una Asociación de Servicios, lo cual puede llevarse a cabo con 10 socias. La constitución de la asociación se tramite en la SEPS.

La actividad económica será la de organización de eventos de capacitación y promoción para mujeres empresarias y emprendedoras, con esta distinción se podrá servir apropiadamente a las socias sin interferir con sus actividades profesionales privadas.

Deberá buscar alianzas con organizaciones como una estrategia de crecimiento y, profundizar en las buenas prácticas de gobierno corporativo para garantizar la correcta implementación de la visión y la sostenibilidad de la organización.

La asociación no podrá ofrecer servicios de intermediación financiera pero si podrá utilizar tecnología para favorecer la inclusión financiera: portal de intercambio de bienes y servicios con medios de pago alternativo, portal de crowdfunding, eventos con inversionistas.

Se debe instituir el sistema de gobierno corporativo y realizar la planificación estratégica de manera conjunta para consolidar el equipo de socias en la primera etapa. La capacitación en economía solidaria es necesaria para alinear las expectativas de las socias.

Los objetivos de crecimiento financiero se establecieron en base a la estadística de la SEPS. Se proyecta el número de participantes por evento con una tasa de crecimiento de 15% anual en la primera y segunda etapa y 8% y 3% para la tercera etapa. Los precios de los Desayunos Formativos se fijan en base a la curva de demanda de los desayunos de la RML, otros eventos organizados por la Red y la oferta de la competencia.

El pronóstico de ventas es viable. Se debe ampliar la comunidad de manera rápida para ganar terreno sobre la competencia. El promedio de gasto por asistente oscila entre 60 y 110 dólares (promedio es 76.96 dólares por mes, Figura 41, página 162), valor inferior al gasto en servicios varios para los deciles objetivo (\$114 para el decil de ingreso 9 y \$211 para el decil 10).

Será necesario controlar de manera prioritaria:

1. La relación entre las socias potenciales, y
2. Capital de trabajo y necesidades de financiamiento.

La estrategia competitiva es alcanzar relacionarse de manera cercana con el cliente a través de los procesos denominados: Alianzas Estratégicas (proceso de la Dirección) y Servicio al Socio (proceso Agregador de Valor). El primero, tendrá como propósito definir qué organizaciones son pertinentes a los objetivos,

especialmente para el crecimiento y la prestación de servicios financieros, y hacer todas las gestiones y acercamientos para lograr los convenios. El segundo proceso administra directamente la relación con el socio, miembro o cliente, teniendo como propósito la satisfacción de sus requerimientos.

Existe espacio para ampliar la oferta de servicios:

1. Guardería y Tareas dirigidas: 15 a 30 m².
2. Salón de belleza: 7.50 a 9 m².
3. Cafetería: 15 a 20 m².
4. Gimnasio: 50 m².

Se deberá redactar la política que especifique los estándares de calidad exigibles para los proveedores quienes serán socios o miembros de la asociación en primera instancia. Se promoverá entre los socios la conformación de alianzas para proveer el servicio requerido.

El proyecto se financia con fondos propios, el primer año es necesario cubrir un déficit de caja de 3,042 dólares que se paga en el mismo período. Siempre que se cumplan las proyecciones de ventas, gastos y captación de capital social no será necesario nuevo endeudamiento.

El activo corriente es en promedio 64% del total de activos. Podría reestructurarse el capital para tomar deuda en la segunda etapa del proyecto. La rotación de activos es en promedio 3.3, lo que significa que la inversión en activos permite generar ventas por 3.3 veces su valor. No se ha considerado la opción de ventas con crédito directo y de ser necesario puede financiarse con sus proveedores 30 días al menos.

En cuanto a la rentabilidad, el margen de contribución es en promedio 62% y el margen neto 6.18%, los costos fijos o administrativos representan un 54.4% de

las ventas. El retorno sobre el patrimonio ROE es del 15.8% promedio y sobre los activos ROA es 15.5%.

Deberá atenderse a 17 personas que consuman un promedio de \$8.40 a diario para cubrir los costos fijos en la primera etapa. El nivel de ventas proyectado o requerido es equivalente a atender a 30 personas al día con un consumo promedio de \$8.40 en la primera etapa.

Se requieren 10 socios que aporte un salario básico unificado (\$375,00) para iniciar las operaciones y \$3,042.00 de préstamo que se paga en el primer año.

El valor del flujo para los accionistas esta entre \$117,143 y \$148,880. El negocio, de probarse la validez de los flujos puede valer entre \$129,858 y \$159,852.

Este modelo puede replicarse a nivel nacional e internacional, y a grupos diversos de personas. La innovación no radica en los servicios sino en la forma de organización.

Por lo tanto, la estrategia planteada es viable, permite capitalizar la organización para alcanzar el patrimonio y número de socios requerido para convertirla en una cooperativa de ahorro y crédito al final del año 5: más de 75,000 dólares y más de 50 socios.

La organización deberá constituirse y empezar a operar para aprovechar la ventaja de tener una comunidad formada y activa. Al mismo tiempo deberá empezar a buscar alianzas con otras organizaciones del ecosistema emprendedor para ampliar su base de prospectos y establecer alianzas para captar financiamiento para los proyectos de sus socias. Este proceso sumado a la capacitación en temas de cooperativismo, gobierno corporativo y emprendimiento permitirá que las socias se formen como mentoras. Esto permitirá organizar un equipo que pueda articularse con otros sectores sociales y ojalá del sector productivo rural donde se requiere buscar salida comercial a la

producción y capacidades para darle competitividad a los productos a través de la innovación.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2016). Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural.
- Carriedo, C. (2016). Impulsar el talento femenino hoy es una estrategia de negocios. Recuperado el 8 de octubre de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/impulsar-el-talento-femenino-hoy-es-una-estrategia-de-negocios/>
- Chase, R. (2015). *Peers Inc.*
- Chavarría Cosar, R. (1980). Ergonomía: análisis ergonómico de los espacios de trabajo en oficinas. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España.
- Conoce la Empresa B | Sistema B. (2016). Recuperado el 8 de octubre de 2016, de <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/conoce-la-empresa-b>
- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito «Mujeres Unidas». (2013). CACMU - Cooperativa. Recuperado el 25 de diciembre de 2016, de <http://www.cacmu.com/web/www/conozca.php?p=historia&sec=historia>
- Correa, A. (2016). *Negocios y Poder Femenino.*
- Damodaran, A. (2017). Total Beta. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- González, D. (2014). Administración por Procesos e Introducción a las Herramientas BPM.
- INEC. (2016). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012. Recuperado de www.inec.gob.ec
- Jácome, H., Sánchez, J., Oleas, J., Martínez, D., Torresano, D., Romero, D., Valencia, F. (2016). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento.* Quito.

- Jaramillo, P., & Masa, D. (2014). Relato de Organizaciones Solidarias Femeninas. Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2015). Global Report 2015/16. Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015*. Espae - Espol.
- Municipio de Castro-Urdiales. (2014). Espacio de Trabajo Coworking: Estudio de viabilidad de la puesta en marcha de un área de trabajo coworking.
- Naranjo, C. A. (2016). La Economía Popular y Solidaria en la Lejislación ecuatoriana. Presentado en V Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria, Quito.
- ONU Mujeres. (2017). Ecuador. Recuperado el 11 de marzo de 2017, de <http://lac.unwomen.org/es/donde-estamos/ecuador>
- Palate Amaguaña, N. E. (2014). *La Colocación de Créditos y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Líderes de la Parroquia Picaihua en el año 2012* (Proyecto de Investigación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Pérez, F. (2010). ¿Qué significa y porque es importante incorporar la Sostenibilidad en los Negocios? | Segunda Parte | Desde la Facultad. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/%C2%BFque-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte/>
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Sexta Edición). México: Mc Graw Hill Education.
- Siroya, S. (2016). A smart loan for people with no credit history (yet). Recuperado de https://www.ted.com/talks/shivani_siroya_a_smart_loan_for_people_with_no_credit_history_yet?language=en

Social Performance Task Force. (2016). Recuperado el 27 de diciembre de 2016, de <http://sptf.info/>

Telégrafo, E. (2015). 14 incubadoras darán 'vida' a los proyectos del Banco de Ideas. Recuperado el 4 de enero de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/14-incubadoras-daran-vida-a-los-proyectos-del-banco-de-ideas>

Torresano, D. (2016, octubre). *Caracterización de los Socios del Sector Financiero Popular y Solidario*. Presentado en V Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria, Quito.

World Bank Group. (2017). Recuperado el 25 de enero de 2017, de <http://www.worldbank.org>

Zauzich, I. (2016). Qué es fintech y cómo mejora el sector financiero. Recuperado el 27 de diciembre de 2016, de <http://blog.cobiscorp.com/que-es-fintech-sector-financiero>

Anexos

Credisolitario	Línea de crédito para estructuras financieras locales SOCIAS	100	3.000	18	10 a 1	22.80%	Garantía Quirografaria solidaria de la directiva y/o sobre fondos propios
Microcrédito Productivo	Actividades productivas organizaciones	100	3.000	24	10 a 1	22.80% a 26.50%	Solidaria hasta \$3.000. Prendaria, hipotecaria, solidaria, descuento a rol de pagos de \$3.001 a \$5.000 a socios que hayan demostrado disciplina, excelente historial de pago en 3 últimos créditos y calificación A. Sobre fondos propios.
		3.001	10.000	36			
	Actividades productivas, grupos solidarios	100	3.000	24			
		3.001	10.000	36			
Crediasociativo (comercial)	Actividades productivas de empresas asociativas y organizaciones solidarias	1.000	Según proyecto	s/p	Cap \$500	22.80% a 24.20%	Solidaria, prendaria, sobre fondos propios y/o hipotecada según proyecto
Credivivienda	Soluciones habitacionales de interés social	100	3.000	24	10 a 1	11.24%	Hipotecario, solidario, prendario y/o sobre fondos propios
		3.001	10.000	36			
Crediconsumo	Crédito emergente, salud, consumo, educación	100	5.000	24	10 a 1	16.28%	Solidario hasta \$3.000 y/o fondos propios

Anexo 2. Indicadores Financieros de Organizaciones del Sector No Financiero de la Economía Popular y Solidaria

El documento “Relatos de Organizaciones Solidarias Femeninas” (Jaramillo & Masa, 2014) presenta información de cuatro asociaciones y cooperativas de servicios y producción que operan en sectores rurales, las principales conclusiones en cuanto al crecimiento de número de socios son:

Tabla 38: Crecimiento del número de socias en cuatro organizaciones solidarias femeninas. Adaptado de Jaramillo & Masa, 2014.

Crecimiento Número de Socias	Tasa crecimiento (Número socias / año)	No. Socias Actual	Comentario
Mujeres de Lucha	4.71	80	
Tejemujeres	14.29	45	Crisis año 2000 motivó la migración de sus socias
Centro de Bordados Cuenca	29.71	30	Crisis año 2000 motivó la migración de sus socias
Damas San Mateo	(0.73)	39	Organización débil, socias no aportan, no hay trabajo solidario

El crecimiento de las dos cooperativas que destacan se debe a que recibieron el apoyo de ONG's para organizarse y ubicar los productos en mercados internacionales. En los años posteriores a la crisis del 2000 el número de socios bajó en ambas cooperativas debido a la migración.

En cuanto a la situación financiera, en el mencionado documento se presentan cifras para dos años, lo que permite tener una idea del rango de los resultados que se esperan de este tipo de organización. Los resultados han empeorado explicados por la deficiente gestión comercial y de financiamiento para inversión en tecnología y capacitación. El trabajo en las cooperativas constituye una actividad complementaria para las socias. El reto es sostener la operación.

Tabla 39: Cuentas de Balance de cuatro organizaciones solidarias femeninas. Adaptado de Jaramillo & Masa, 2014.

2012	2013
------	------

	Activos	Pasivos	Patrimonio	Activos	Pasivos	Patrimonio
Mujeres de Lucha	51,236	6,806	44,431	39,985		39,985
Tejemujeres	81,971	33,002	48,969	63,955	13,929	50,026
Centro de Bordados	57,577	42,017	15,560	49,718	33,899	15,819
Promedio	63,595	27,275	36,320	51,219	15,943	35,277
Relación Activo / Patrimonio (Apalancamiento)	1.75			1.45		
Variación Cuentas				-19.46%	-41.55%	-2.87%

Tabla 40: Cuentas de Resultado de cuatro organizaciones solidarias femeninas. Adaptado de Jaramillo & Masa, 2014.

	2012			2013		
	Ingresos	Costos y Gastos	Beneficio	Ingresos	Costos y Gastos	Beneficio
Mujeres de Lucha	5,650	5,550	100	6,249	10,785	(4,536)
Tejemujeres	31,403	32,284	(881)	46,958	46,782	176
Centro de Bordados	68,848	64,485	4,363	56,681	56,422	259
Damas San Mateo	1,300	1,008	292	1,262	990	272
Promedio	26,800	25,832	968	27,788	28,745	(957)
Margen sobre ingresos y costos	3.61%	3.75%		-3.44%	-3.33%	
Variación Cuentas				3.68%	11.28%	-198.85%

La lógica de las organizaciones de la EPS es priorizar el acceso a trabajo remunerado de sus socias por sobre la rentabilidad.

Los datos de la Superintendencia muestran que para el año 2016 el nivel de ingresos promedio por organización es de 175,600 dólares anuales. El crecimiento del sector entre el 2013 y el 2015 fue del 24%.

Tabla 41: Ingresos reportados del sector No Financiero de la EPS, 2013 – 2015. Adaptado de (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2016b).

Año Fiscal	Número de organizaciones que reportan	Ingresos	Ingreso Promedio por Institución	Crecimiento anual promedio
2013	4,786	675,112,278	141,060	
2014	4,857	788,942,529	162,434	15.15%
2015	5,089	893,675,948	175,609	8.11%

Considerar que el año 2015 la economía sufrió un shock.

Tabla 42: Indicadores Financieros de la EPS, Diciembre 2014. Adaptado de SEPS, 2016.

Indicadores financieros	Total Nivel 1	Total Nivel 2	Total EPS	Promedio Nivel 1	Promedio Nivel 2
Totales	En millones de dólares			En miles de dólares	
Número de instituciones				1,142	191
Activos	139.82	237.41	377.24	122.44	1,243.01
Pasivo	43.58	151.63	195.20	38.16	793.86
Patrimonio	96.25	85.79	182.03	84.28	449.15
Capital Social	74.40	66.26	140.67	65.15	346.94
Capital de Trabajo	17.46	37.61	55.06	15.29	196.89
Total de cooperativas	1,333 de un total de 2,460				

Tabla 43: Indicadores Financieros de la EPS, Diciembre 2014. Adaptado de SEPS, 2016.

Indicadores Financieros		Nivel 1	Nivel 2
Indicadores de Liquidez			
Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1.46	1.49
Prueba Ácida	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	1.42	1.07
Solidez	Activo / Pasivo	3.21	1.57
Solvencia	Activo Corriente / Pasivo	1.26	0.75
Indicadores de Actividad			
Rotación de Activos	Ventas / Activos totales	0.43	0.54
Rotación de Activos Fijos	Ventas / Activos no corrientes	0.71	1.04
Rotación de Capital Social	Ventas / Capital social	0.80	1.94
Indicadores de Rentabilidad			
Rentabilidad sobre Ventas	Utilidades y Excedentes / Ventas	2.75%	1.07%
Rentabilidad sobre Activos	Utilidades y Excedentes / Activo total	1.17%	0.58%
Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidades y Excedentes / Patrimonio	1.71%	1.60%
Rentabilidad sobre Capital Social	Utilidades y Excedentes / Capital social	2.21%	2.08%
Endeudamiento	Total Activo / Total Pasivo	31.17%	63.87%

Tabla 44: Estructura de Activos Cooperativas de Servicios del Nivel 2, año 2015. Adaptado de (Villarroel & Torresano, 2015).

Cuenta	Valor en millones de dólares	
Activos	\$	111.24
Pasivos	\$	59.47
Patrimonio	\$	51.16
Ingresos	\$	100.15
Utilidades	\$	0.37

Tabla 45: Indicadores Financieros de las Cooperativas No Financieras de Servicios del Nivel 2, año 2015. Adaptado de Villarroel & Torresano, 2015.

Indicador	Construcción	Valor
Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5.31
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	5.21
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 431,816.00
Rotación de Activos	Ingresos por Ventas / Total de Activos	89.53%
Solvencia	Activo Corriente / Total Pasivo	75.81%
Rentabilidad sobre Activos	Utilidad / Total Activos	0.4%
Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidad / Patrimonio Neto	0.7%
Endeudamiento	Total Pasivos / Total Activos	41.13%

Anexo 3. Indicadores Financieros de Organizaciones del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria

El número de socios en el sector financiero alcanza los 5 millones, las cooperativas han pasado de tener 5,000 a casi 6,500 socios en promedio debido en parte a que las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) disminuyeron en número por procesos de fusión y liquidación. De acuerdo al catastro de la Superintendencia, al 3 de octubre del 2016, existen 736 Cooperativas de Ahorro y Crédito en condición de Activas, 12 Organismos de Integración y 2 Corporaciones.

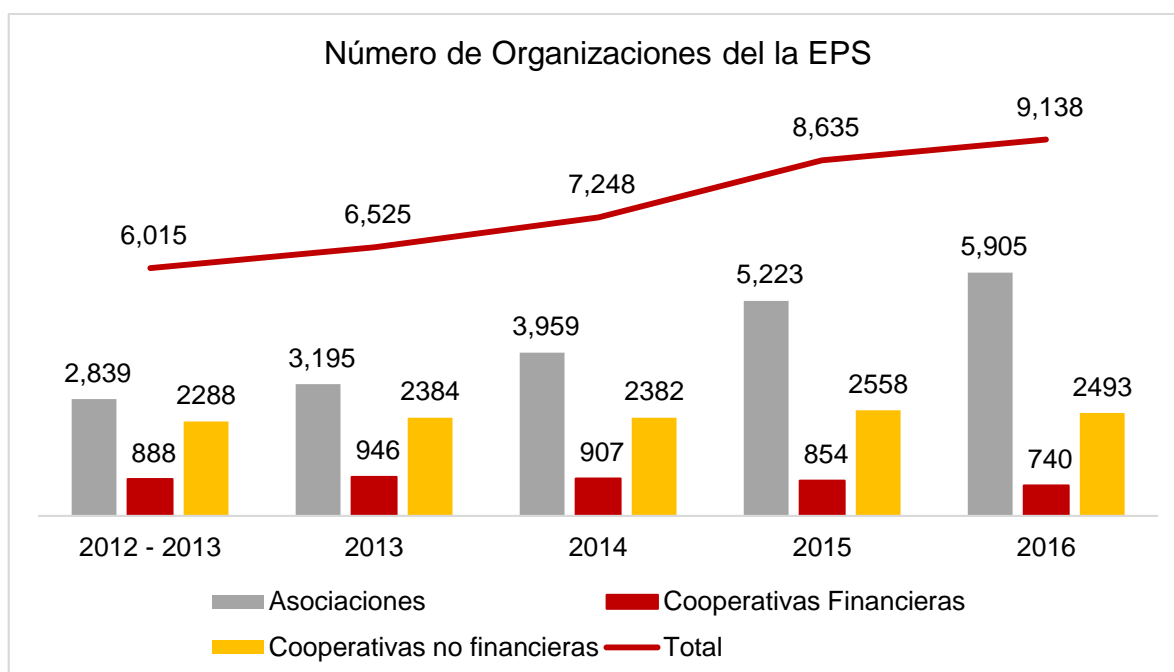


Figura 15: Número de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, período 2012 – 2016. Tomado de Jácome, 2016.

Según el informe de coyuntura de la Superintendencia el comportamiento del sector es más estable que el observado en la banca privada para el período 2013- 2016. La intermediación financiera, calculada como la Cartera Bruta / (Total de Depósitos a la vista y Depósitos a plazo), es superior al 100% y en junio del 2016 fue 2.5 veces mayor que la intermediación del 2014. Es evidente que la desaceleración económica impacta en el comportamiento del sector, sin embargo este indicador demuestra la activa función social (Jácome, 2016a). La morosidad ronda el 5%, la solvencia medida como vulnerabilidad patrimonial se

ha mantenido en el orden del 40% desde el 2014 y la liquidez se mantiene bastante estable.

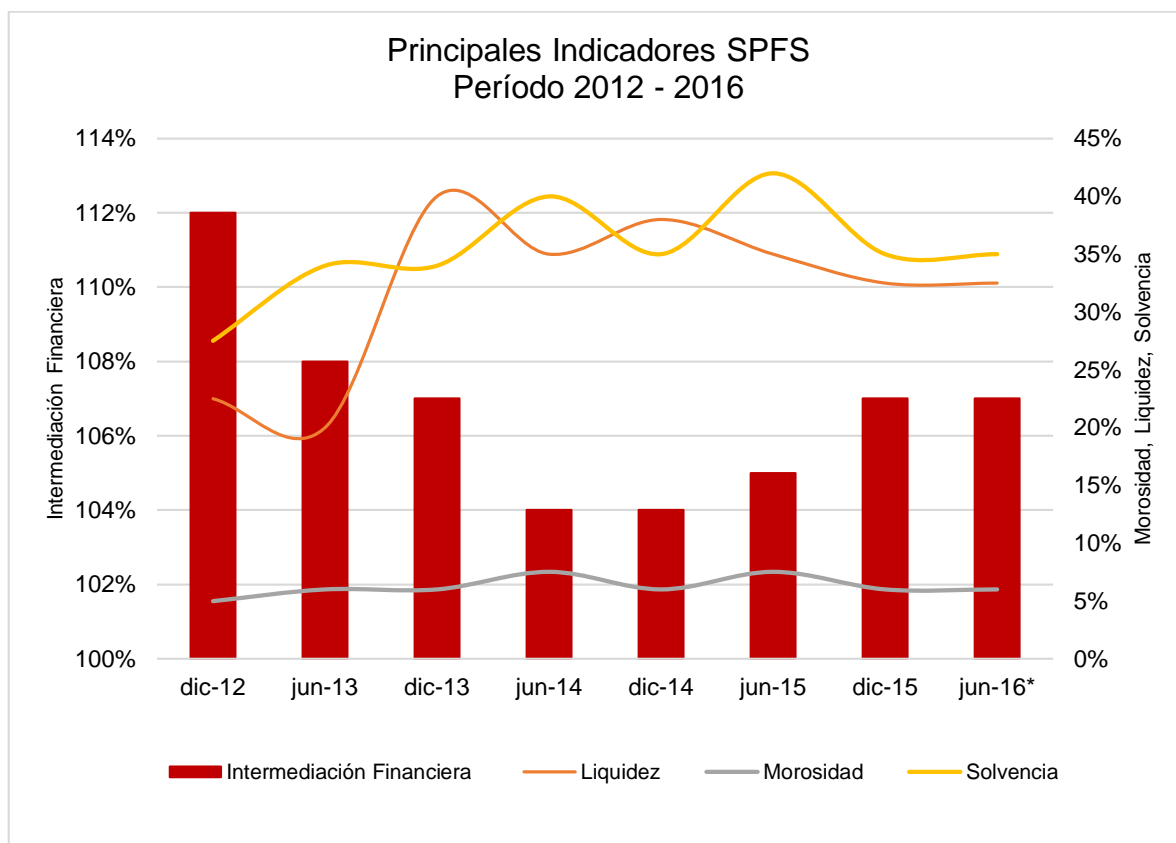


Figura 16: Principales indicadores del SFPS, período 2012 – 2016. Tomado de Jácome, 2016.

De acuerdo con la SEPS, el sector pasó de 1,200 millones en activos en el 2008 a 8,742 millones en el 2016. (Jácome et al., 2016).

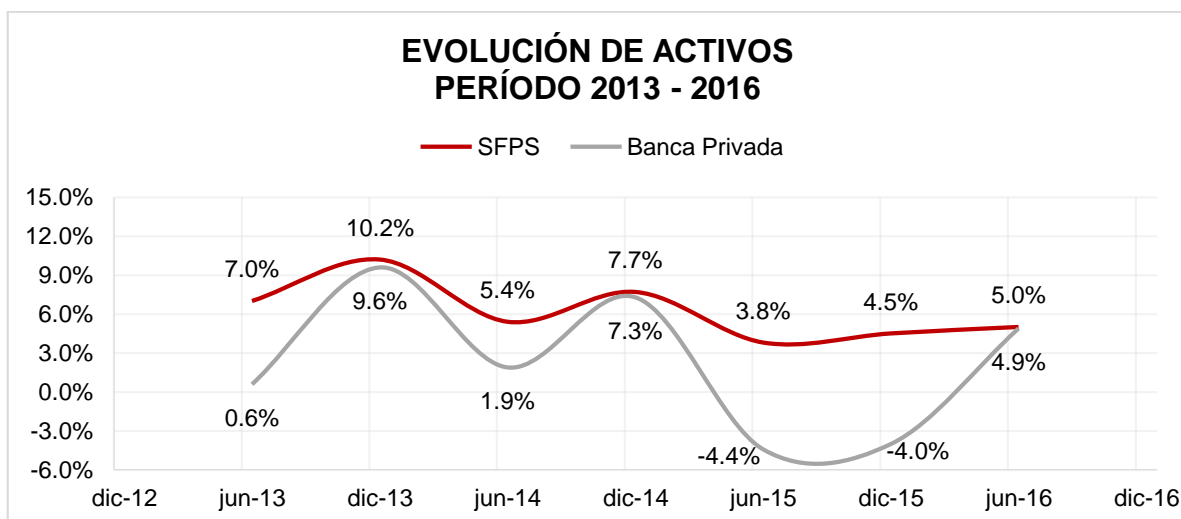


Figura 17: Evolución de Activos SFPS y Banca Privada, período 2013 – 2016. Tomado de Jácome, 2016.

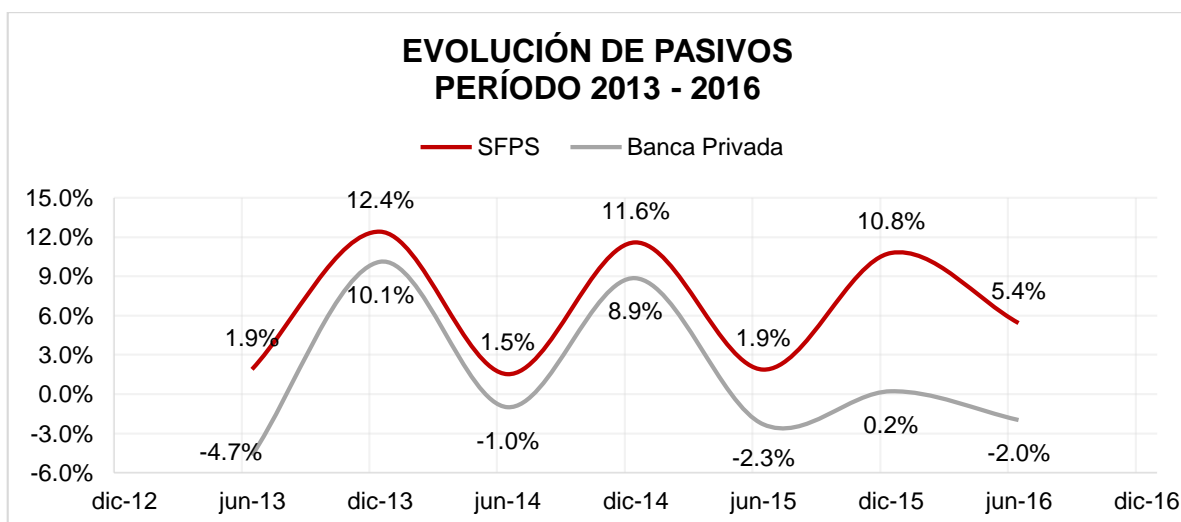


Figura 18: Evolución de Pasivos SFPS y Banca Privada, período 2013 – 2016. Tomado de Jácome, 2016.

La evolución de la tasa de crecimiento de activos y pasivos de la banca privada y del SFPS son cíclicos, sin embargo el crecimiento del SFPS es más estable

Las COAC han colocado el 26% del total del Sistema Financiero a julio 2016, la mayor parte enfocado en el microcrédito: 2,700 millones de dólares frente a 1,400 de la banca privada, el mismo que se entrega en zonas rurales preferentemente, logrando que en este sector el volumen de crédito sea mayor que las captaciones.

La relación entre colocación y captación del SFPS da cuenta del rol de las cooperativas, captando en áreas urbanas y colocando en el sector rural: Se otorga crédito por el doble de lo que se capta en sectores con ruralidad mayor al 75%.

De acuerdo a los datos de la SEPS, las cooperativas de ahorro y crédito son las mayores canalizadoras de microcréditos en el país con el 66% de participación.

Del catastro de cooperativas de la SEPS, existen apenas dos cuyo objeto social está orientado a la mujer y están activas: La Cooperativa de ahorro y crédito Mujeres Unidas (segmento 2) y Mujeres Líderes (segmento 5). Ninguna de ellas presta servicios que impulsen y fomenten el emprendimiento femenino y la creación de negocios o, entreguen crédito con enfoque de género.

Tabla 46: Evolución organizaciones del SFPS. Adaptado de (Jácome, 2016b).

Año	dic-13	dic-14	dic-15	jun-16
Número de Socios	4,965,278	4,970,243	4,975,214	4,980,189
Número de Organizaciones	942	914	848	741
Socios / Organización	5,271	5,437	5,867	6,720
Crecimiento		3.15%	7.91%	14.54%

Tabla 47: Indicadores Financieros SFPS 2012 – 2016. Adaptado de Torresano, 2016.

Fecha	dic-12	jun-13	dic-13	jun-14	dic-14	jun-15	dic-15	jun-16
Intermediación Financiera	112%	108%	107%	104%	104%	105%	107%	107%
Liquidez	23%	20%	40%	35%	38%	35%	33%	33%
Morosidad	5%	6%	6%	8%	6%	8%	6%	6%
Solvencia	28%	34%	34%	40%	35%	42%	35%	35%

Tabla 48: Socios de la CACMU 2006 – 2008. Adaptado de Microfinanza Rating, 2008.

Crecimiento Socios CACMU			
Año	2006	2007	2008

Número de socios	1,573	1,798	2,710
Crecimiento		14.30%	50.72%

Tabla 49: Variación Cuenta Ingresos Cooperativas Ahorro y Crédito Segmento 5. Adaptado de Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2016a.

	2014	2015	2016
Cuenta Ingresos Segmento 5	20,398,411.96	19,726,365.66	12,707,390.18
Variación		-3.29%	-35.58%

La evolución del volumen de crédito de todas las entidades financieras y la tendencia de esta serie en el largo plazo son un muy buen indicador para definir las expectativas de ingreso del sector.

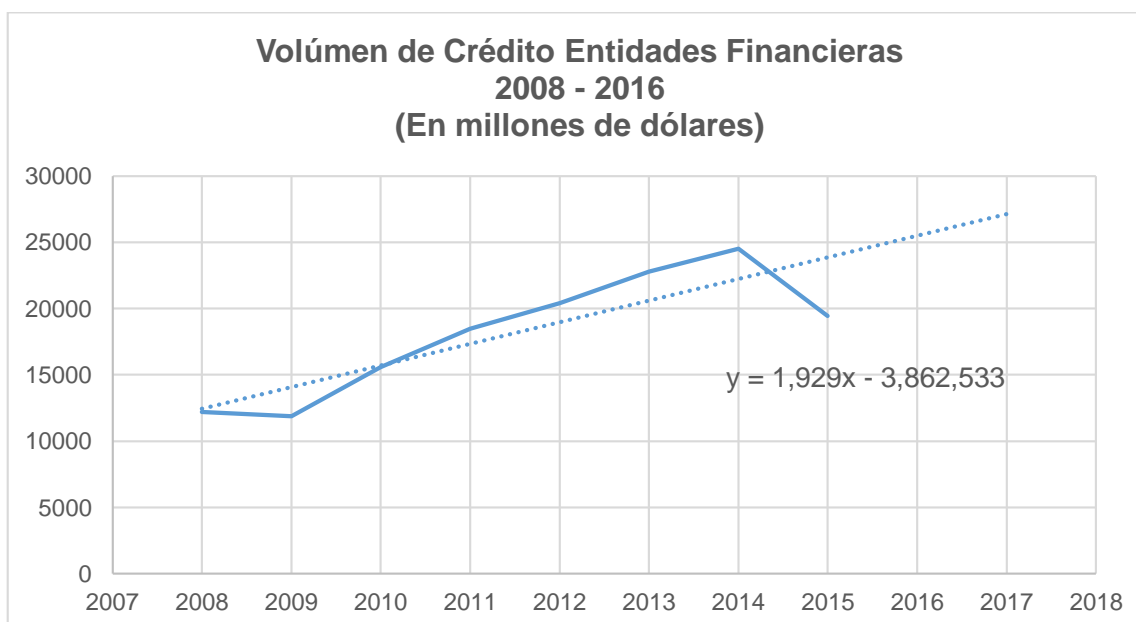


Figura 19: Evolución y tendencia del Volumen de crédito otorgado por las entidades financieras 2008 – 2016 (proyectado en base a datos octubre 2016). Adaptado del BCE, 2016.

La pendiente obtenida de este gráfico es 1929.4 millones de dólares anuales. La variación anual promedio es 13.8%.

Para controlar el riesgo del cambio en la tendencia se estimará un crecimiento del 8% (eliminando el último año) y 5% para la perpetuidad (dos puntos arriba de la inflación esperada).

Tabla 50: Colocaciones y Captaciones SFPS y Banca Privada (julio 2016).
Tomado de Jácome, 2016.

Rango tasa de ruralidad	Captaciones (millones de USD)		Colocaciones (millones USD)		Colocaciones / Captaciones	
	SFPS	Bancos privados	SFPS	Bancos privados	SFPS	Bancos privados
Menor al 25%	602	8,770	827	6,979	137%	80%
Del 25% al 50%	4,379	15,286	3,372	10,961	77%	72%
Del 50% al 75%	1,316	952	1,473	708	112%	74%
Mayor al 75%	392	268	844	183	215%	68%

Tabla 51: Participación SFPS y Banca privada por tipo de crédito (julio 2016).
Tomado de Jácome, 2016.

Tipo de Crédito	SFPS	% SFPS	Bancos Privados	% Bancos Privados	Total Sistema
Comercial	172	2%	9,070	98%	9,244
Consumo	3,258	34%	6,413	66%	9,671
Vivienda	366	16%	1,947	84%	2,313
Microcrédito	2,719	66%	1,400	34%	4,119
Total	6,516	26%	18,831	74%	25,347

Anexo 4. Tipos de Sociedades con personería jurídica en la Legislación del Ecuador.

La personería jurídica otorga a la sociedad la capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente (Código Civil Ecuatoriano, Art. 564).

Tabla 52: Tipos de sociedades con personería jurídica y sus diferencias bajo la legislación del Ecuador. Elaboración propia.

TIPO DE SOCIEDAD	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO	BAJO CONTROL DE LA SEPS
Marco Legal	Ley de Compañías	Código Civil	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
Tipo de organización	Compañía Anónima, Limitada, En comandita, Colectiva, Mixta	Fundación, Corporación	Asociación, Cooperativa (Sector Financiero y No Financiero)
Tipo de Actividad	Actos mercantiles y de comercio	Actos de beneficencia o filantropía. Promueven el bien común.	Actos solidarios. Actividades económicas donde se privilegia al trabajo y al ser humano como sujeto y fin. Son los que realizan las organizaciones con sus socios como parte de su objeto social.
Exenciones tributarias	Ninguna	Impuesto a la renta siempre que utilidades se reinviertan	Actos solidarios no son generadores de tributos
Régimen tributario	Común	Común	Simplificado (si cumple con las condiciones)
Lleva contabilidad	Si	Si	No (Si está sujeto a régimen simplificado)
Organismo de Control	Superintendencia de Compañías	SRI, Ministerio que otorga personería jurídica	SEPS
Tiempo necesario para la constitución	Menor a 5 días	15 días para la Personería Jurídica y 15 para el registro de Directiva.	Luego de la reserva de dominio y presentada la documentación. Hasta 30 días para Cooperativas, 3 días para Asociaciones.
Número de socios	Mínimo 2	Mínimo 3 Fundación Mínimo 5 Corporación	Mínimo 10 para asociaciones, 20 para cooperativas.
Capital Social	\$400,00	\$400,00 Corporación \$4000,00 Fundación	1 SBU para Asociaciones 3 SBU para Cooperativas

Anexo 5. Tamaño del Mercado en el Cantón Rumiñahui de la Provincia de Pichincha.

Usando la estadística del INEC en base al censo 2010 y las tasas de crecimiento se logra procesar la siguiente información para el cantón Rumiñahui (Valle de los Chillos), población femenina entre 20 y 64 años que habita en vivienda propia y pagada y que tiene la intención de emprender o ya está emprendiendo. Al utilizar el criterio de “vivienda propia” para filtrar la población se aproxima al grupo de mayor nivel de ingreso donde existe mayor probabilidad de que la motivación sea la oportunidad de crecimiento. (Lasio et al., 2016).

Tabla 53: Estimación Población Objetivo. Adaptado de INEC, 2016 y GEM 2016.

	2017	2018	2019	2020
URBANA RUMIÑAHUI	63,865	4,435	64,966	65,457
MUJERES URBANO RUMIÑAHUI	32,873	33,162	33,431	33,680
OBJETIVO MUJERES URBANO RUMIÑAHUI (Rango edad 20- 64 años)	18,767	19,000	19,217	19,419
INGRESOS: Vivienda propia y pagada 34.40%	6,456	6,536	6,611	6,680
Early Stage Entrepreneurial activity 33.60%	2,169	2,196	2,221	2,245

Anexo 6. Estatuto de la Asociación Mujeres Empresarias

Adaptado de la SEPS, 2016.

TÍTULO PRIMERO: GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la Asociación De Mujeres Empresarias, que se registrará por la LOEPS y del SFPS, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el Cantón Quito Provincia Pichincha; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La Asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto principal la realización de actividades de organización de eventos de formación y promoción de emprendimientos y empresas lideradas por mujeres. Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;

5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.
8. Procurar el desarrollo de alternativas de negocio y emprendimientos de manera colaborativa para acelerar el aprendizaje y el crecimiento a través de la asociación entre los miembros.
9. Organizar eventos de formación, capacitación, intercambio de experiencias y recreación como actividades básicas para estimular el acercamiento entre socios, la cohesión y el compromiso con la asociación.
10. Organizar servicios de apoyo y auxiliares que permitan aprovechar la capacidad de las socias y de la asociación para satisfacer necesidades comunes y mejorar la competitividad de los emprendimientos así como su calidad de vida.

TÍTULO SEGUNDO: DE LOS ASOCIADOS

Artículo 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;

2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

Artículo 8.- EXCLUSIÓN: La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia.

TÍTULO TERCERO: ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y,
4. Administrador.

DE LA JUNTA GENERAL

Artículo 10.- La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Artículo 11.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 13.- La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y tres Vocal(es) principal(es), con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Artículo 15.- La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por tres vocal(es) principal(es) con sus respectivo(s) suplente(s), elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador;
4. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.

DEL PRESIDENTE

Artículo 17.-ATRIBUCIONES: El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

DEL SECRETARIO

Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR

Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;

TÍTULO CUARTO: RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 21.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

TÍTULO QUINTO: DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN: La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados, tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

Artículo 23.- FUSIÓN: La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Segunda.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

Tercera.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación.

CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO

.....

SECRETARIO

Anexo 7. Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “De la Mujer Empresaria”

Adaptado de la SEPS, 2016.

TÍTULO PRIMERO: GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “De la Mujer Empresaria” Ltda., somete su actividad y operación al Código Orgánico Monetario y Financiero y a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su reglamento general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “De la Mujer Empresaria” Ltda., es una organización de la economía popular y solidaria, formada por personas naturales y jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; y, previa autorización de la SEPS, con clientes o terceros, con sujeción al ordenamiento jurídico vigente.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Quito, Provincia de Pichincha y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La Cooperativa será de responsabilidad limitada hasta el monto de su patrimonio; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la organización.

La Cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal la realización de actividades de intermediación financiera, previa aprobación del

Organismo de Control, las demás operaciones que fueren autorizadas; y, aquellas de responsabilidad solidaria en el marco del ordenamiento jurídico vigente.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo. Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es Cerrada, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
10. Otras actividades financieras previa autorización del Organismo de control.

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS: La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;
8. Valores: Responsabilidad, Igualdad, Solidaridad, Reciprocidad, Colaboración, Equidad.
9. Valores Éticos: Honestidad, Transparencia, Responsabilidad Social.

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

TÍTULO SEGUNDO: DE LOS SOCIOS

Artículo 6.- SOCIOS: Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, además de los requisitos y procedimientos

específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo. La Cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS: Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;

10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas.
13. Suministrar la información que la Cooperativa le requiera para el buen desenvolvimiento de sus relaciones con la misma;
14. Guardar respeto y consideración a socios, dirigentes, funcionarios y trabajadores de la Cooperativa;
15. Participar de los resultados financieros de la cooperativa de conformidad con la Ley; y,
16. Presentar al Consejo de Administración proyectos e iniciativas que tiendan al mejoramiento institucional o de los socios.

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos; este procedimiento no obsta para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la Justicia Ordinaria.

Artículo 8.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO: La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de la personalidad jurídica.

Artículo 9.- RETIRO VOLUNTARIO: El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

Artículo 10.- EXCLUSIÓN: Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el Consejo de Vigilancia, que incluirá las etapas acusatoria, probatoria y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;
3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;
6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;
7. Utilizar a la cooperativa en provecho de terceros.
8. Por falsedad o reticencia en los informes y documentos que la cooperativa requiera; y
9. Por ejercer dentro de la Cooperativa actos de discriminación por razones políticas, religiosas, de etnia o de cualquier otra distinción personal o colectiva, temporal o permanente.

De la resolución de exclusión, el o los afectados podrán apelar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del término de cinco días contados a partir de la suscripción del Acta de Imposibilidad de Mediación.

Los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

Artículo 11.- LIQUIDACIÓN DE HABERES: En caso de pérdida de la calidad de socio, por cualquiera de las causas previstas en el presente Estatuto, la Cooperativa liquidará y entregará los haberes que le correspondan, previa las deducciones contempladas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, dentro de los 90 días siguientes a la pérdida de dicha calidad y dentro del límite del 5% del capital social de la cooperativa. La liquidación de haberes incluirá la alícuota a que tenga derecho el socio en los bienes inmuebles adquiridos con aportaciones de los socios.

Los valores que, por concepto de liquidación de haberes de ex - socios, excedieren el 5% del capital social, serán presupuestados como cuenta por pagar para el ejercicio económico del año siguiente.

Artículo 12.- FALLECIMIENTO: En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil y cumpliendo la asignación efectuada por autoridad competente, salvo que el Reglamento Interno prevea algún mecanismo de sustitución del fallecido por uno de sus herederos.

TÍTULO TERCERO: ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO.

Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

CAPÍTULO PRIMERO: DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa. Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General. Considerando que la Cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 Representantes. Considerando que la Cooperativa no supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará sin Representantes.

Artículo 15.- ELECCIÓN DE REPRESENTANTES: Los representantes durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal. Si un representante a la Asamblea General es elegido como vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se principalizará al respectivo suplente. Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

Artículo 16.- SUPLENTE: La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos, con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma.

Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;

11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
16. Destinar los excedentes y utilidades, si los hubiere, del ejercicio económico conforme a lo previsto en la Ley y el Estatuto; y,
17. Aprobar las cuotas extraordinarias para gastos de administración fijadas por el Consejo de Administración.

Artículo 18.- CONVOCATORIA: Las convocatorias para asambleas generales, serán efectuadas por el Presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la tercera parte de los socios o representantes. En caso de falta de convocatoria oportuna, debidamente calificada, según lo dispuesto en el Reglamento Interno, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene la convocatoria bajo advertencia de las sanciones a que hubiere lugar. En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la Asamblea; y, los adjuntos que se remitan junto con la convocatoria, de ser el caso.

Artículo 19.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE ASAMBLEAS: Las Asambleas Generales serán ordinarias, extraordinarias e informativas y su convocatoria, quórum, delegación de asistencia y normas de procedimiento parlamentario, se regirán por lo dispuesto por el órgano regulador.

CAPÍTULO SEGUNDO: DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 20.- INTEGRACIÓN: El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 9 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa. Los Vocales durarán en sus funciones dos año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

Artículo 21.- CALIFICACIÓN: El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General. Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 22.- ATRIBUCIONES: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;

3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;

19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;
21. Fijar las funciones generales a las Comisiones Especiales; y
22. Autorizar a la gerencia respecto al ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio.

El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios.

CAPÍTULO TERCERO: DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Artículo 23.- INTEGRACIÓN: El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por cinco Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa. Los Vocales durarán en sus funciones dos años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

Artículo 24.- CALIFICACIÓN: El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario. Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo

anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 25.- ATRIBUCIONES: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
12. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la

cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.

13. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;

14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General.

15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;

16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

17. Solicitar al Consejo de Administración, con fundamento, la aplicación de sanciones a los socios cuando hayan incumplido los deberes establecidos en la Ley, el Estatuto y Reglamentos; y, velar porque se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General.

CAPÍTULO CUARTO DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Artículo 26.- REQUISITOS: Para que un socio o representante, sea designado vocal de los consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;

5. No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;
6. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;
7. No haber sido sancionado durante los dos años anteriores a la nominación con suspensión de derechos; y,
8. No haber sido excluido de otra cooperativa.

El período de duración de los vocales de los consejos, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto, continuarán en funciones, los vocales cuyo período haya fenecido. En la medida de lo posible, los consejos respetarán la equidad de género en su conformación.

Artículo 27.- **SESIONES:** Los consejos sesionarán, ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros. En la convocatoria constarán el lugar, fecha y hora de la asamblea, los asuntos a tratarse; y, los adjuntos que se remiten con la convocatoria, del ser del caso. Las resoluciones se adoptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus miembros, excepto en los casos en que tenga tres vocales, en que se requerirá unanimidad. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo, se tendrá por rechazado; los votos de los vocales serán a favor o en contra y no habrán abstenciones. De las sesiones de los consejos se levantarán actas suscritas por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

Artículo 28.- **RESPONSABILIDADES:** Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra, en el acta correspondiente.

Artículo 29.- CAUSAS DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA: La Asamblea General podrá remover, en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por una de las siguientes causas:

1. Por recomendación u observaciones debidamente fundamentadas, que consten en informes de los organismos de control o auditoría;
2. Por irregularidades debidamente comprobadas;
3. Por rechazo a sus informes de gestión; en este caso la remoción será adoptada con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea General, acorde lo dispuesto en el artículo 31 del presente estatuto;
4. Por incurrir en cualquiera de las causales de exclusión, establecidas en el Estatuto; y,
5. Por perder la calidad de socio.

Artículo 30.- REMOCIÓN POR NEGLIGENCIA: Se presumirá negligencia de los miembros que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas o seis en total durante un año, perdiendo automáticamente su calidad y se deberá proceder, obligatoriamente, a su reemplazo. En ausencia total de suplentes se convocará de inmediato a Asamblea General, para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento Interno.

Artículo 31.- PROCEDIMIENTO DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA Y GERENTE: Para resolver la remoción de los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente, por rechazo de sus informes, se seguirá el procedimiento previsto en el Reglamento Interno de la cooperativa.

CAPÍTULO QUINTO: DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Artículo 32.- INTEGRACIÓN: Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que

durarán un año en sus funciones, pudiendo ser relegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

CAPÍTULO SEXTO: DEL PRESIDENTE

Artículo 33.- ATRIBUCIONES: El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser relegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
5. Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la cooperativa.
6. Vigilar por el fiel cumplimiento de la Ley, Reglamento y del presente Estatuto y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General.
7. Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración.
8. Realizar otras funciones que no estén estipuladas a la Asamblea General.
9. Elaborar el Orden del día de las Asambleas y sesiones del Consejo de Administración;
10. Promover la interrelación y correcta información sobre la marcha de la institución entre los organismos de gobierno, administración y control de la cooperativa; y,
11. Suscribir con el Gerente los certificados de aportación.

El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente.

CAPÍTULO SÉPTIMO: DE LOS SECRETARIOS

Artículo 34.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados. Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;
7. Firmar junto con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieran de la intervención de dicho funcionario;

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;

3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;

4. Facilitar a los vocales del Consejo de Administración y Representantes a la Asamblea General la información necesaria para el buen desenvolvimiento de sus funciones.

CAPÍTULO OCTAVO: DEL GERENTE

Artículo 35.- REQUISITOS: Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno. El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto. El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.

Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.- Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;

4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
17. Velar para que los bienes y valores de la cooperativa se hallen adecuadamente protegidos;
18. Dirigir las relaciones públicas de la cooperativa, especialmente con las organizaciones de integración representativa y económica;

19. Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio, previa aprobación del Consejo de Administración.

Artículo 37.- PROHIBICIÓN: No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.

TÍTULO CUARTO: RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 38.- PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL: El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

Los certificados de aportación entregados a los socios, serán de un valor de un Dólar de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

Artículo 39.- FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA: El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido y se incrementará anualmente con al menos el 50% de las utilidades, al menos el 50% de excedentes y, las donaciones y

legados, una vez cumplidas las obligaciones legales; y no podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica. En caso de liquidación de la cooperativa, la Asamblea General determinará la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria del fondo y que tendrá como

Objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 40.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados por la Asamblea General y remitidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año. En los registros contables de la cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de actividades complementarias, así como las utilidades y los excedentes.

Artículo 41.- CONSERVACIÓN DE ARCHIVOS: La cooperativa mantendrá, obligatoriamente, por un período mínimo de siete años contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio, los archivos de la documentación contable que sustente los eventos económicos reflejados en sus estados financieros. La documentación sobre los antecedentes laborales de los empleados de la cooperativa se mantendrá en archivo durante todo el tiempo que dure la relación laboral y hasta tres años después de terminada, de no haberse iniciado acción judicial contra la organización.

TÍTULO QUINTO: DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 42.- FUSIÓN Y ESCISIÓN: La cooperativa podrá fusionarse con otra u otras de la misma clase o escindirse en dos o más cooperativas de la misma o distinta clase, en cualquier tiempo, por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes de la Asamblea General convocada especialmente para ese efecto, debiendo, en los dos casos, ser aprobada mediante resolución

emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En la Asamblea General que resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonio, además de la distribución de los certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos.

Artículo 43.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN: La cooperativa se disolverá y liquidará, por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes, en Asamblea General convocada especialmente para el efecto o por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

TÍTULO SEXTO: DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Las infracciones, el procedimiento para aplicación de sanciones y resolución de conflictos, constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa, en el que se garantizará el debido proceso que incluye el derecho a conocer las infracciones acusadas; a la defensa; a presentar pruebas de descargo y apelar ante el órgano interno correspondiente, siempre que se haya agotado la mediación ante un Centro debidamente calificado por la Superintendencia. La exclusión será susceptible de apelación ante la Superintendencia, adjuntando la copia certificada del Acta de Imposibilidad de Mediación, otorgada luego del proceso correspondiente, los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

SEGUNDA.- Se entienden incorporadas al presente Estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

TERCERA.- Los directivos, socios, administradores y empleados de la cooperativa, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los organismos encargados de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos y otros organismos de control, caso contrario, las sanciones que pudieran imponerse a la cooperativa serán de su responsabilidad.

CUARTA.- El Secretario de la cooperativa será responsable, civil y penalmente, en los términos previstos en el artículo 178 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, por las certificaciones y declaraciones que otorgue, en el ejercicio de sus funciones.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Dentro de los 60 días siguientes a la aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa procederá a renovar los Consejos de Administración y Vigilancia, observando lo dispuesto en la Ley de la materia y el presente Estatuto.

SEGUNDA.- La cooperativa aprobará sus nuevos Reglamentos Interno y de Elecciones en un plazo no mayor a un año, transcurrido a partir de la fecha de aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

CERTIFICACIÓN.- En mi calidad de Secretario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “De la Mujer Empresaria”, CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el 25 de Marzo de 2013, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en Quito, a _____, del año 201_.

Anexo 8. Datos del entorno macroeconómico

Entorno Macroeconómico y Político.

Sector Real

Producto Interno Bruto (PIB)

Tras la caída de los precios del petróleo en el 2014 la economía entro en una etapa en la que decreció 4 puntos en el primer trimestre (con respecto al año anterior), no obstante para el segundo trimestre se observa una mejora en el desempeño de 0.6% con respecto al primer trimestre (-2.2% con respecto al año anterior) motivado por un incremento en las exportaciones, gracias al mejoramiento en el nivel de precios de petróleo que alcanzó el punto más bajo en febrero 2016 y a partir de ahí ha venido mejorando de manera sostenida (El acuerdo de los países miembros de la OPEP del mes de noviembre para controlar la producción mundial y estabilizar los precios envió una señal de tranquilidad a los mercados). Otras actividades que aportaron al crecimiento trimestral del PIB son el sector suministro de agua y electricidad y la pesca. (Banco Central del Ecuador, 2016).

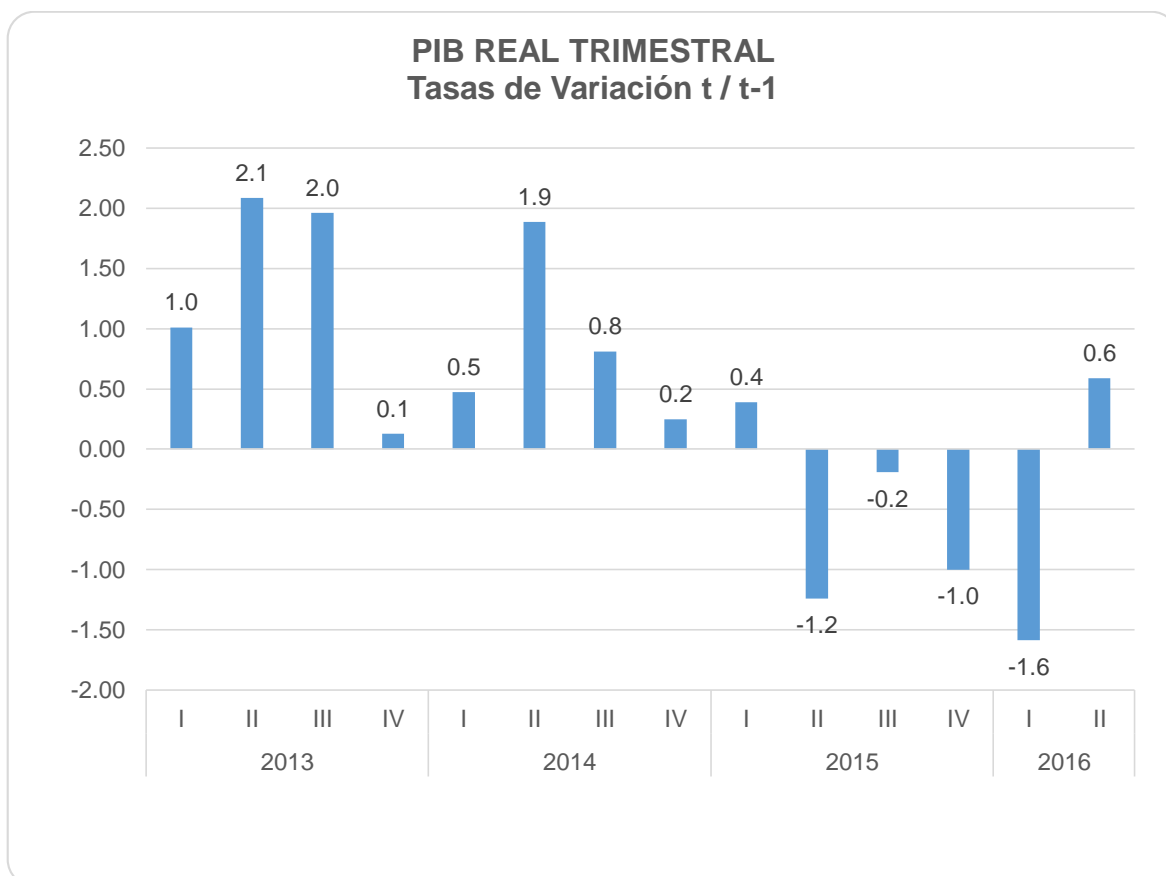


Figura 20: Variación trimestral del PIB. Tomado del Banco Central del Ecuador, 2016.

Inflación

La tendencia de este indicador es a la baja para el período 2013 – 2016, ubicándose en 1.1% anual para noviembre. De acuerdo al reporte de Estadísticas del Banco Central la división de ropa y calzado fue la de mayor deflación. La disminución de precios generalmente indica la contracción del mercado.

Para tomar una posición conservadora se trabajará con una inflación estimada de 3%.

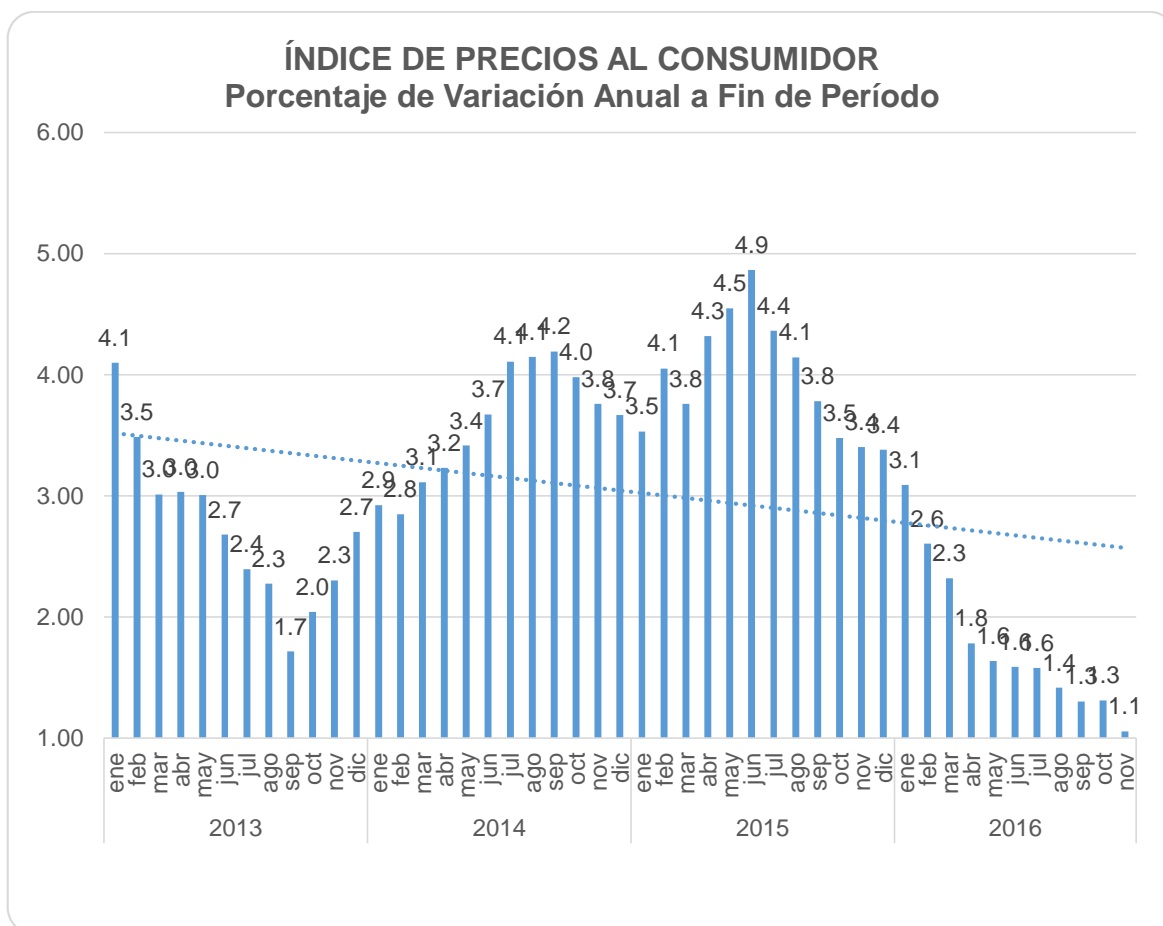


Figura 21: Índice de precios al consumidor. Variación anual. Tomado del BCE, 2016.

Empleo y Salario

La tasa de desempleo de septiembre aumentó 1.2 puntos con respecto al año anterior que se explica por la desaceleración de la economía. La tasa de pobreza a nivel urbano se ubicó en 14.5% en septiembre de 2016, esto representa 7.5 puntos porcentuales por debajo de la tasa registrada en septiembre de 2007. La tasa de extrema pobreza urbana decreció de 7% en septiembre de 2007 a 4.1% en el mismo mes del 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016).

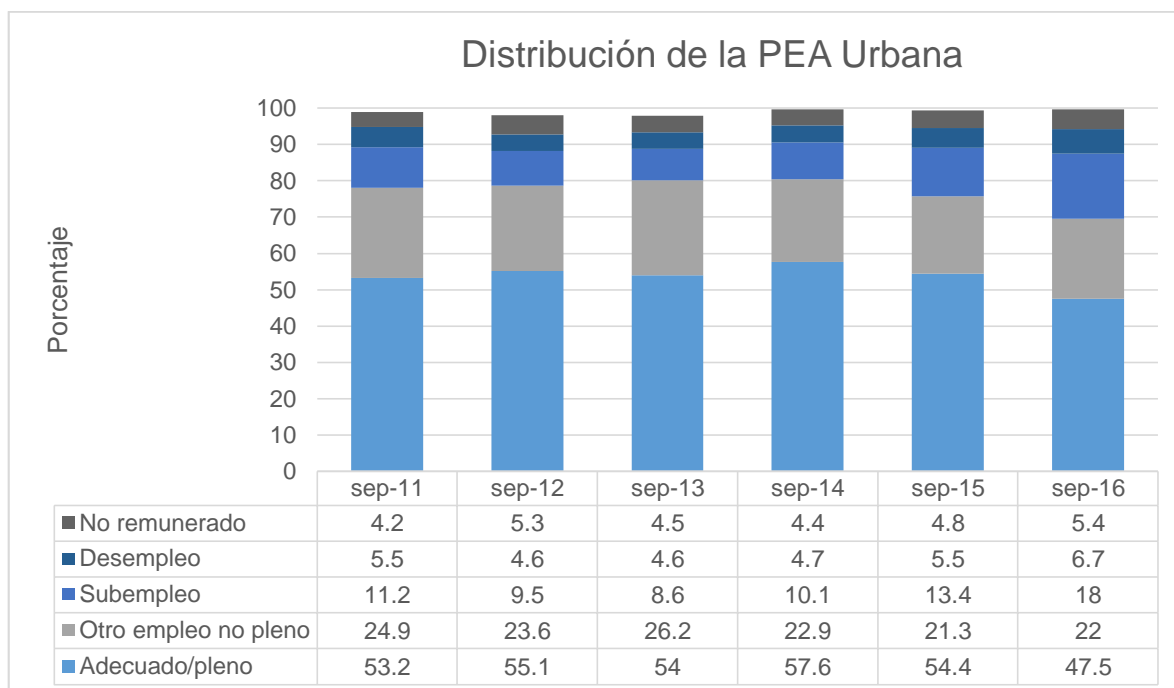


Figura 22: Distribución de la Población Económicamente Activa Urbana. Tomado del BCE, 2016.

El índice del salario real (ISR) presentó un sostenido incremento en el período observado (2013 – 2016). El ISR es la relación entre el salario nominal promedio y el índice de precios al consumidor IPC expresado como índice. La tendencia positiva indica el consistente incremento del poder adquisitivo de la población, empujado por la baja inflación.

Sector Externo

Cuenta Corriente

La cuenta corriente refleja el resultado de todo el sector externo. Se compone de los saldos de la Balanza Comercial (Exportaciones e Importaciones, Balanza de Servicios y Transferencias unilaterales (remesas). Desde el año 2000 este aporte de remesas ha compensado el saldo de la cuenta de Servicios, por lo que el saldo de la cuenta corriente se explica por el comportamiento de la balanza comercial. El año 2014 está marcado por el saldo negativo, el mismo que se está recuperando en el 2016, explicado principalmente por la caída en los precios del petróleo y las medidas que adoptó el gobierno en cuanto a control de importaciones. Una posición sostenible de la Cuenta Corriente es vital para lograr crecimiento.

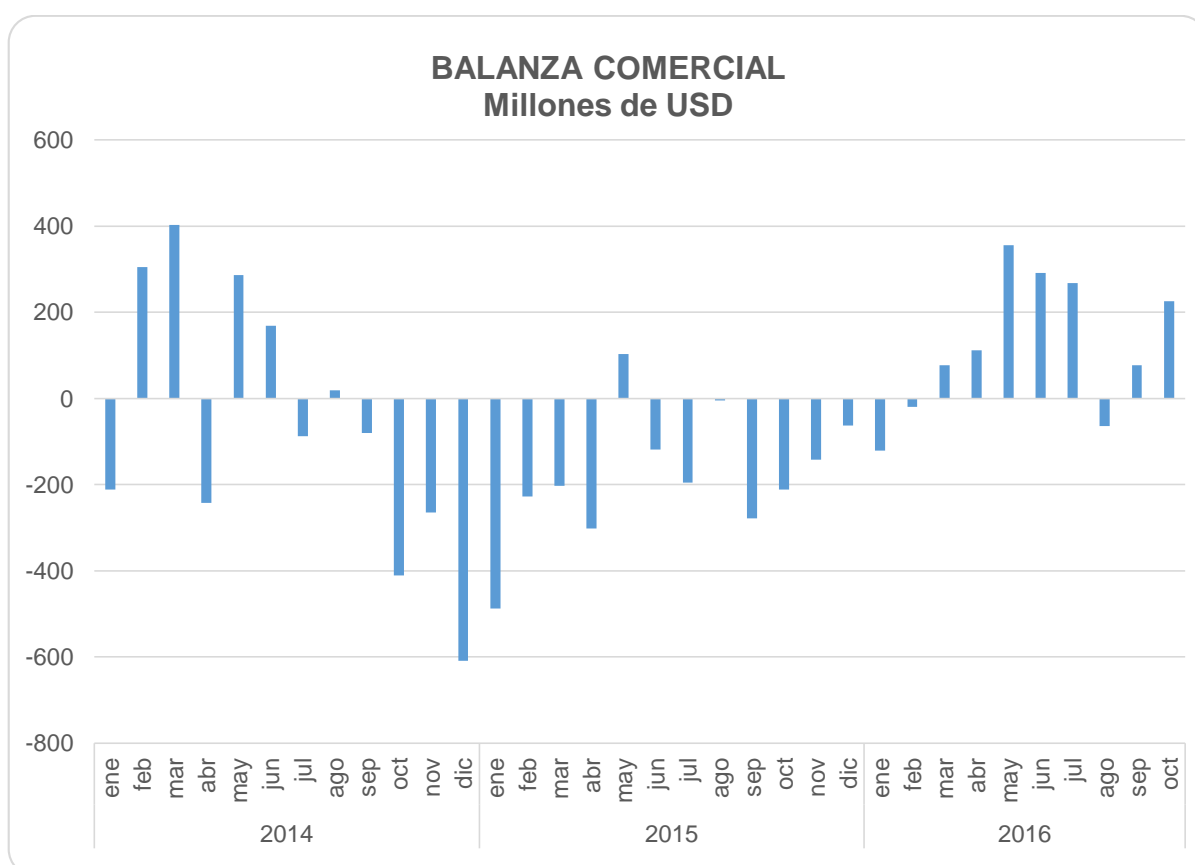


Figura 24: Balanza Comercial Ecuador. Tomado del BCE, 2016.

Inversión Extranjera

La Inversión Extranjera Directa (IED) se contabiliza en la cuenta de Capital y su saldo positivo balancea el déficit de la cuenta corriente. Si bien el saldo promedio del período 2008 – 2015 es 200 millones menor que el mantenido durante el período 2000 – 2007 la tendencia es a la alza siendo los sectores que mayor inversión y crecimiento el de la Extracción Minera.

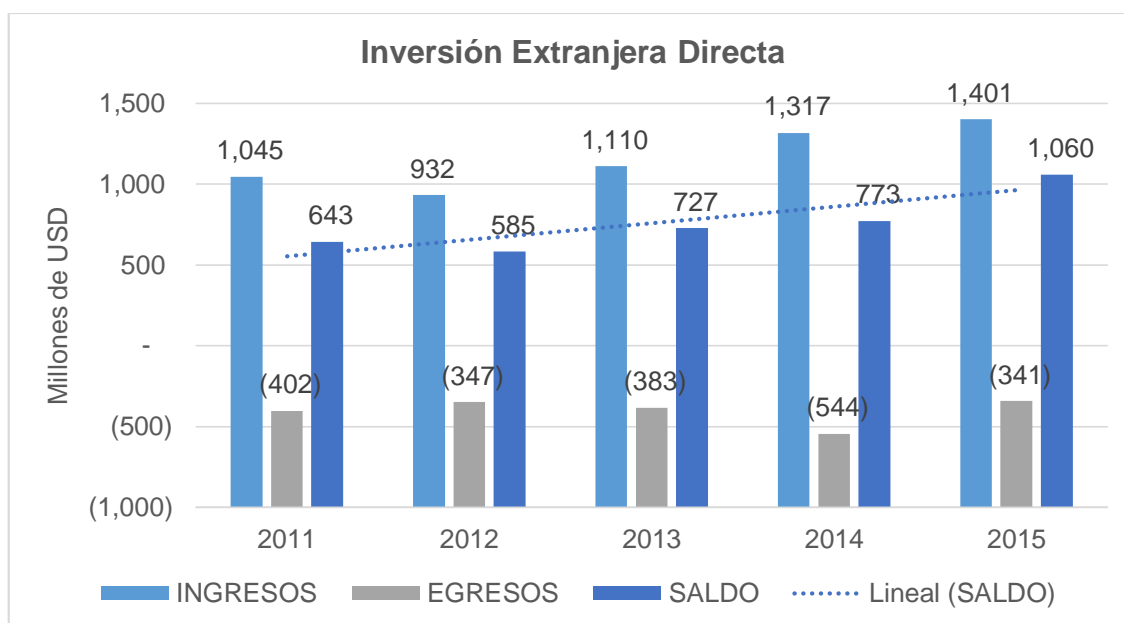


Figura 25: Inversión Extranjera Directa 2011 – 2015 Ecuador. Tomado del BCE, 2016.

Deuda Externa

A fines de septiembre del 2016 el saldo de la deuda externa pública ascendió a 24,583 millones (25.5% del PIB) y la privada a 8,142 millones. El incremento del 2015 se debe a los recursos provenientes del Gobierno de China, Organismos Internacionales y la colocación de bonos por 1,500 millones.

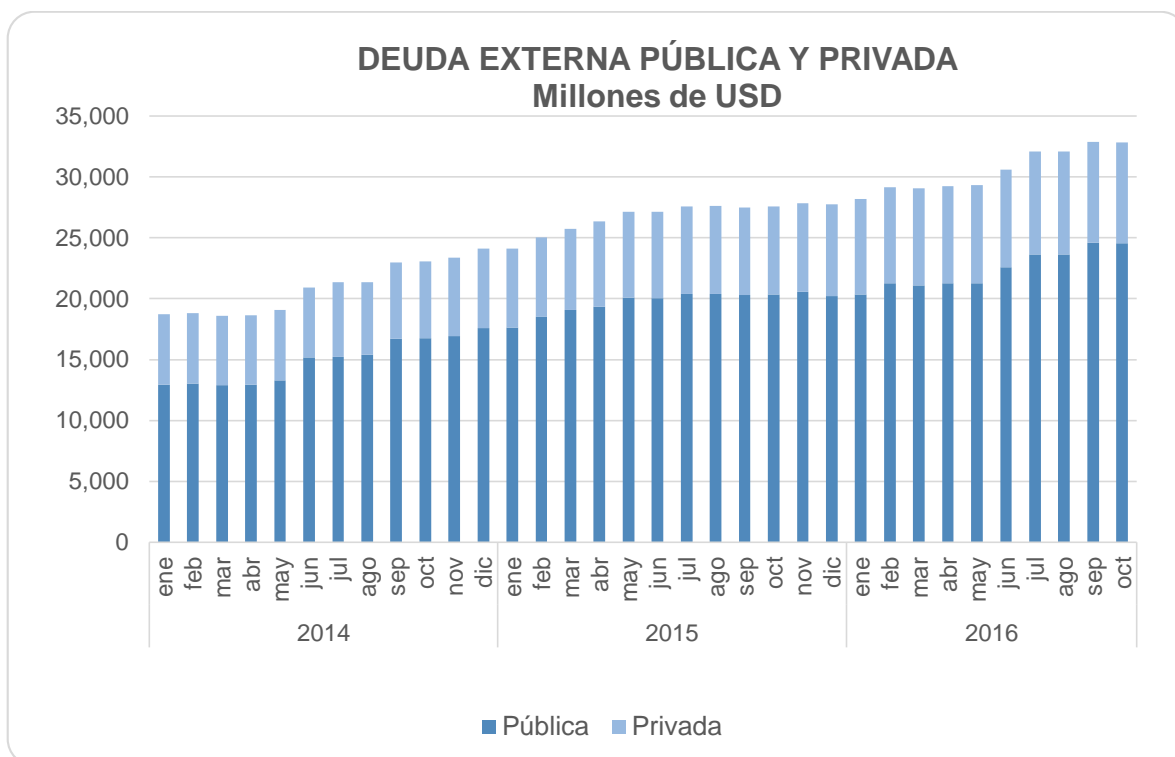


Figura 26: Deuda Externa Pública y Privada. Tomada del BCE, 2016.

Tipo de Cambio

“El tipo de cambio real es una relación de intercambio entre bienes (y servicios) transables con respecto a los no transables de una economía. Para expresarlo con simplicidad intuitiva, el tipo de cambio real indica cuántas unidades de bienes transables es posible intercambiar por una unidad de bien no transable. El tipo de cambio real es un indicador de competitividad.” (Banco Central de Costa Rica, 2014).

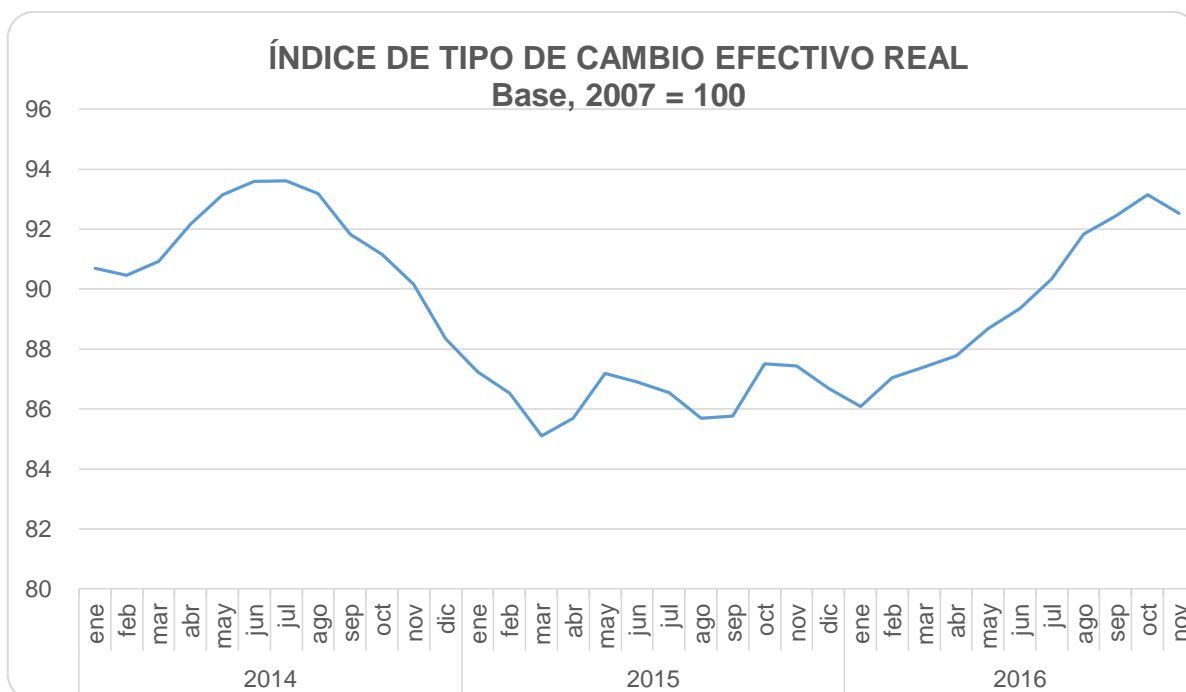


Figura 27: Índice de Tipo de Cambio Real Efectivo. Tomado del BCE, 2016.

El aumento del índice sugiere que la moneda se ha depreciado con respecto al canasto de monedas utilizado en el cálculo y viceversa. La competitividad de la moneda se recuperó en el 2016 debido a que los países con los que se compara tuvieron una mayor inflación que la observada en Ecuador para el mismo período.

El índice bilateral muestra la posición relativa de la economía en términos de intercambio con el otro país. Con Estados Unidos el índice está marcado por la inflación y la competitividad de la economía estadounidense frente a la ecuatoriana, por poseer la misma moneda no existe alteración del tipo de cambio por devaluación. En el caso colombiano, se observa como la posición de ventaja sostenida (por la menor devaluación) cambió en el 2016 cuando la economía ecuatoriana se desacelera (la inflación baja). Se observa que la tendencia del índice con China es decreciente y sostenido, significa que Ecuador pierde competitividad con ese país (China también viene devaluando su moneda).

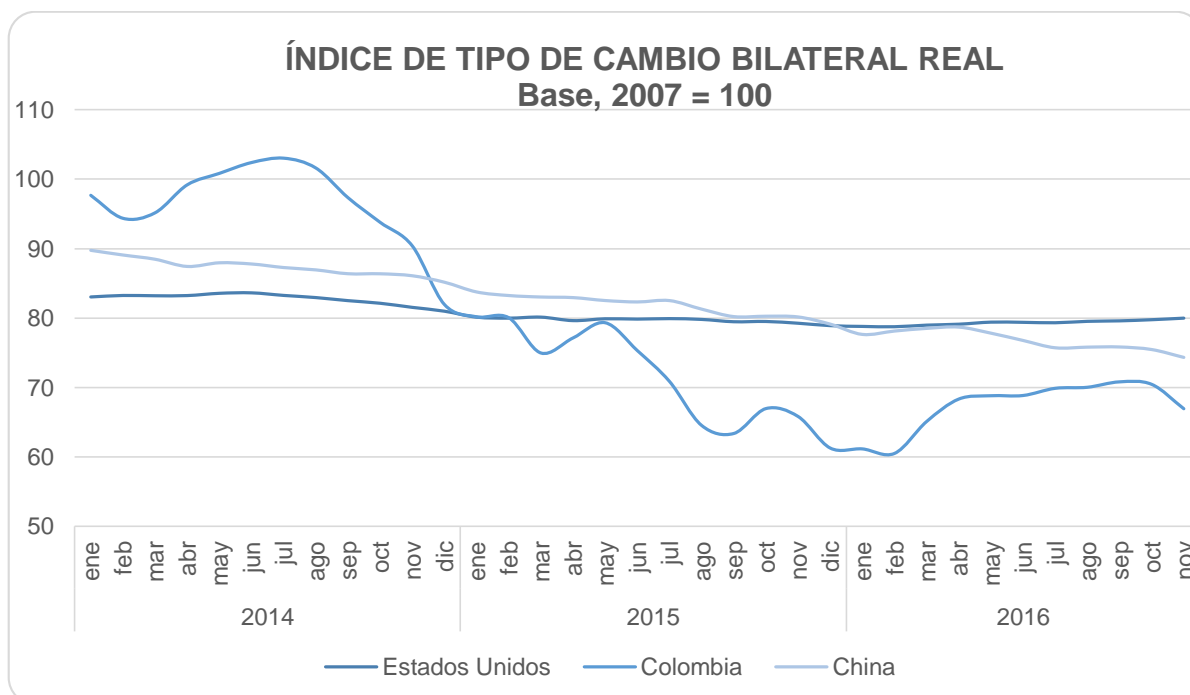


Figura 28: Índice del Tipo de Cambio Bilateral Real. Tomado del BCE, 2016.

Sector Monetario y Financiero

Reserva Internacional (RI)

El promedio de la RI para el período 2007 – 2015 es de 4,000 millones. La tendencia decreciente observada durante el 2015 y primer semestre del 2016 parece estar siendo alterada por una recuperación importante de 2,000 millones.

Liquidez

La oferta monetaria (M1) en octubre 2016 fue del 20,654 millones y la Liquidez total alcanzó los 43,462 millones, de los cuales la oferta monetaria en circulación, EMC, representa el 28.1%. (BCE, 2016).

La serie histórica de la liquidez (M2) mantuvo la tendencia lineal por un largo período (2000 – 2007), cambia notoriamente la pendiente entre el 2008 y el 2014 para volverse más positiva y vuelve a cambiar en el 2014 (segundo semestre). Analizando la variación anual de las series en los años recientes se observa que el incremento de EMC efectivamente se ha desacelerado, mientras que M1 y M2 mejoran.



Figura 29: Reservas Internacionales Ecuador. Tomado del BCE, 2016.

Tasas de Interés

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución No. 044-2015-F, de 5 de marzo de 2015, conoció y resolvió aprobar las “Normas que regulan la fijación de las Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas” las mismas que tienen carácter reservado y que regirán para todo el Sistema Financiero Privado, Público y de la Economía Popular y Solidaria. Dichas tasas se establecen para cada uno de los segmentos de crédito establecidos por la misma Junta. (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

En el período que se muestra en el gráfico el spread se mantiene estable.

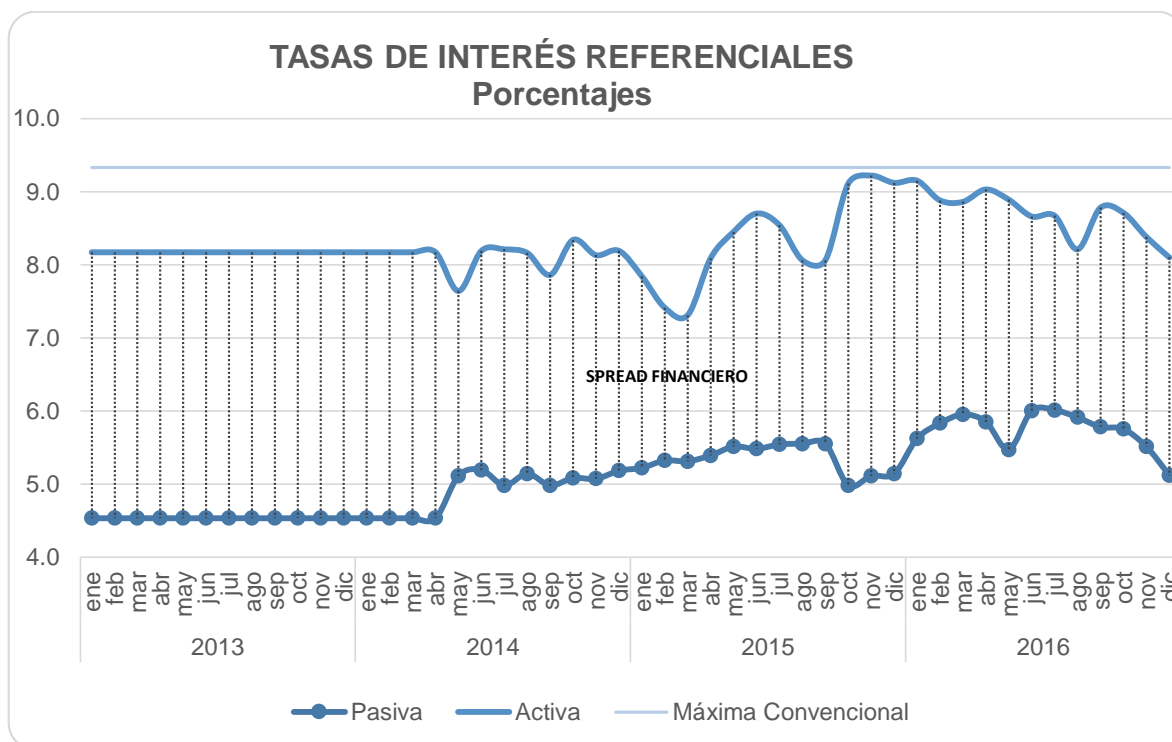


Figura 30: Tasas de Interés Referenciales del Banco Central del Ecuador. Tomado del BCE, 2016.

Evolución del Crédito

El volumen de crédito disminuyó en el 2015. Se observa además que en promedio cada operación de crédito está en 3,268 dólares para el período 2011 – 2015. Sin embargo para el 2016 se observa la recuperación en la posición de la cartera.

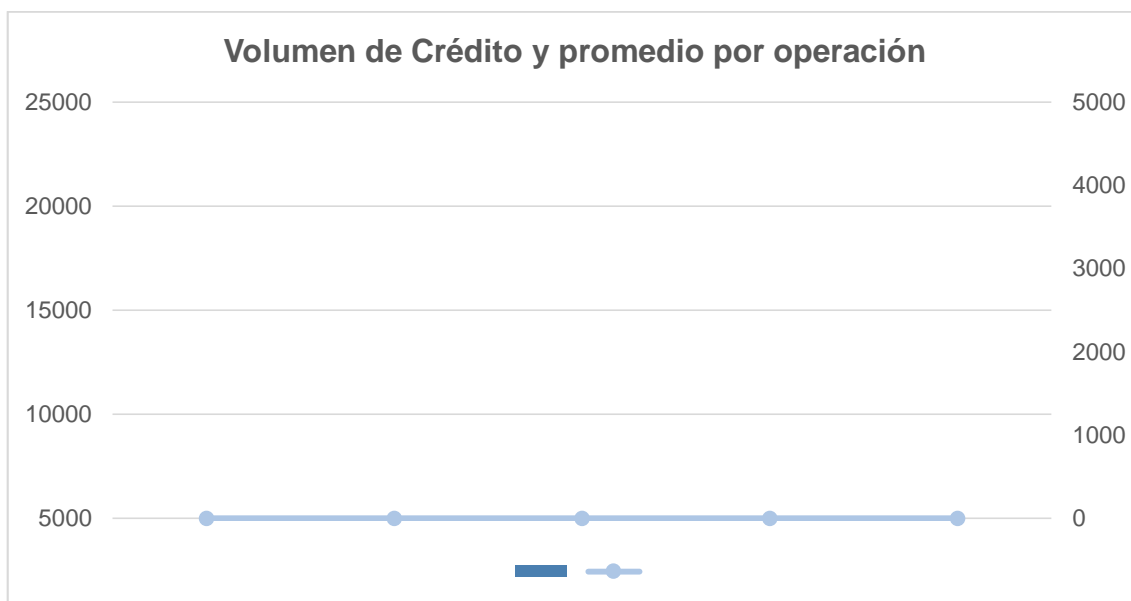


Figura 31: Evolución del volumen de Crédito. Adaptado del BCE, 2016.

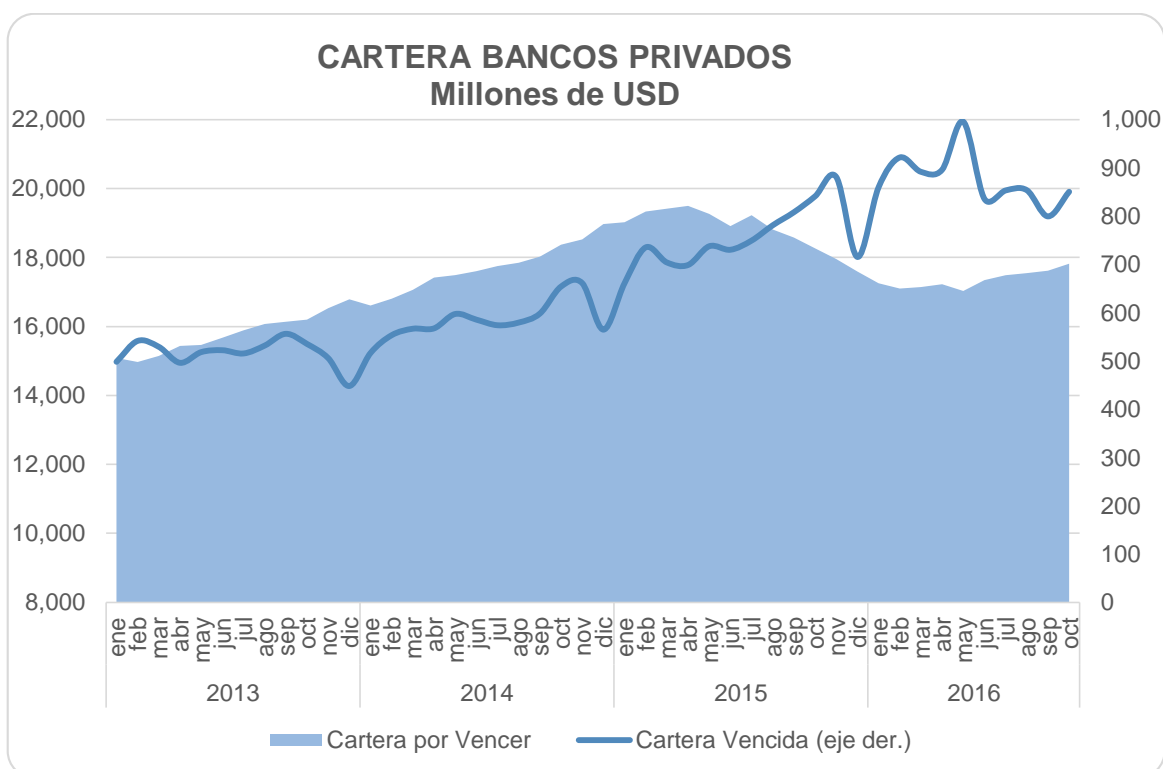


Figura 32: Cartera Bancos Privados. Tomado del BCE, 2016.

Evolución de los Depósitos

Los depósitos cayeron un 8.61% durante el 2015, fruto de los bajos índices de confianza y las expectativas negativas en cuanto a resultados. En el 2016 se

observa recuperación en ambos segmentos con un incremento total de 12%. (BCE, 2016).

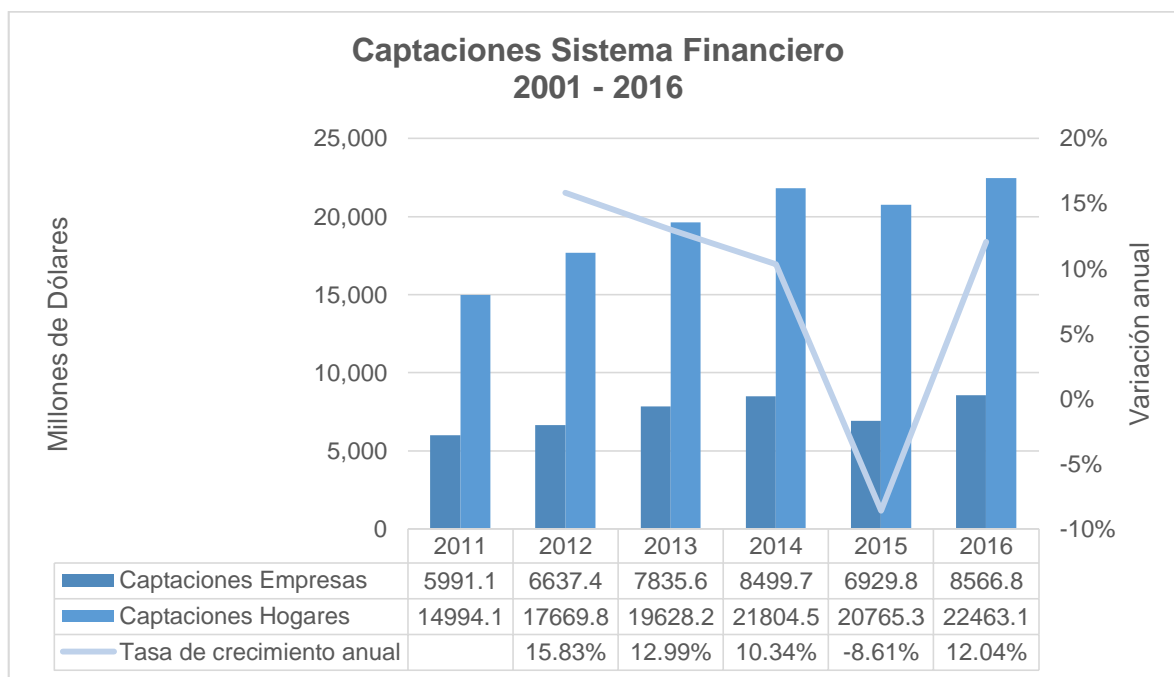


Figura 33: Captaciones Sistema Financiero. Tomado del BCE, 2016.

Sector Fiscal

El Sector Fiscal No Financiero está formado por las cuentas: Presupuesto General del Estado PGE, Empresas públicas no Financieras (EPNF), y el conjunto de instituciones del Resto del SPNF. Los ingresos son del tipo Petrolero y No petrolero e, ingresos por tributos. Los gastos son Corrientes y de Capital. El déficit del sector Fiscal se está cubriendo con deuda. En Ecuador, en el año 2002 se fijó como límite al endeudamiento público, el 40% del PIB. En el 2015 la deuda pública alcanzó el 32.5% del PIB, de los cuales son deuda externa 20,200 millones e interna 12,546 millones (total 32.7 mil millones).

Competitividad

La competitividad se expresa como el conjunto de instituciones, políticas y factores que definen el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez determina el nivel de prosperidad que puede alcanzar (World Economic Forum, 2016).

De acuerdo al Reporte sobre Competitividad 2014 - 2016 el Ecuador se sitúa en el puesto 76 de entre 140 economías que representan el 98.3% del producto mundial.

Este año, Ecuador vuelve a aparecer en el Reporte con 4.1 puntos (de un máximo de 7), mostrando un estancamiento en la evolución positiva que se venía observando entre el 2006 y 2014 cuando pasó del puesto 87 (3.6/7.0) al 71 (4.2/7.0).

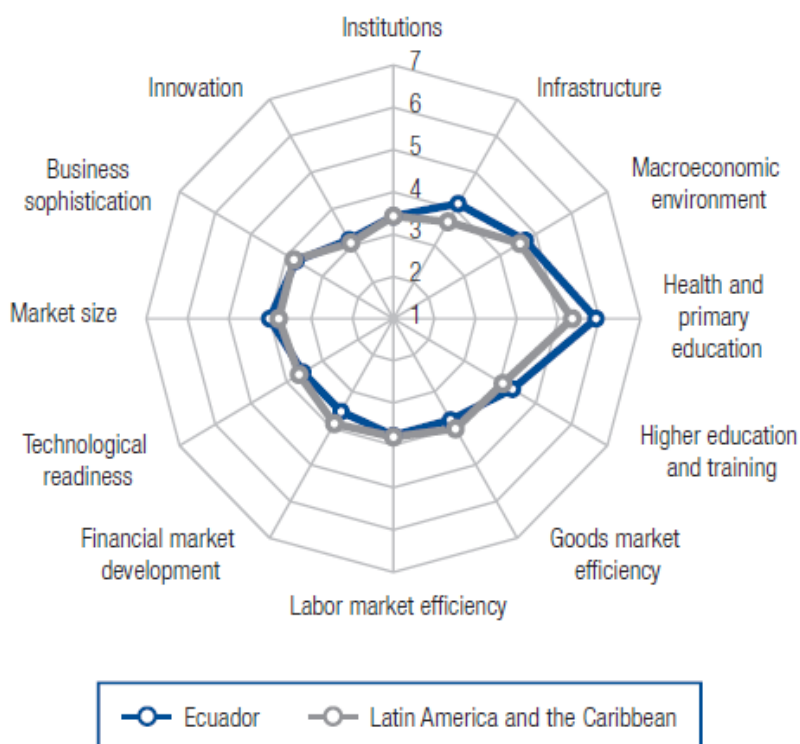


Figura 34: Desempeño en los 12 pilares del Índice de Competitividad Global. Fuente: WEF, 2016.

El gráfico muestra el desempeño en cada uno de los aspectos que evalúa este índice y lo compara con el promedio para la región.

Según la encuesta realizada para este estudio, los factores más críticos y que afectan negativamente el desarrollo de los negocios en la economía ecuatoriana son:

1. Leyes laborales restrictivas
2. Impuestos
3. Complejidad de las regulaciones fiscales
4. Burocracia de gobierno ineficiente
5. Acceso a financiamiento
6. Corrupción
7. Fuerza laboral educada de manera inadecuada
8. Inestabilidad política

Emprendimiento

El reporte Global Entrepreneurship Monitor Ecuador – 2015 ubica al país en posición destacada a nivel mundial y regional. El índice califica la percepción de los valores de la sociedad hacia el emprendimiento (buena opción de carrera, estatus de emprendedores exitosos, atención de los medios); la autopercepción sobre el emprendimiento (oportunidades y capacidades percibidas, intención de emprender, miedo al fracaso); la actividad emprendedora (temprana y establecida, la actividad emprendedora de empleados, tasa de cierre de negocios); y, calidad percibida del microsistema emprendedor. (Lasio et al., 2016).

Los desafíos para Ecuador en materia de emprendimiento están en lograr sostenibilidad, mayor innovación, ampliar los mercados, mejorar la calidad, factores que necesariamente deben gestarse desde el individuo, con un cambio en su actitud y mentalidad. El reporte muestra como países de economías de innovación (economía del conocimiento) tienen tasas de emprendimiento por necesidad menores y su motivación es la oportunidad y las expectativas de crecimiento.

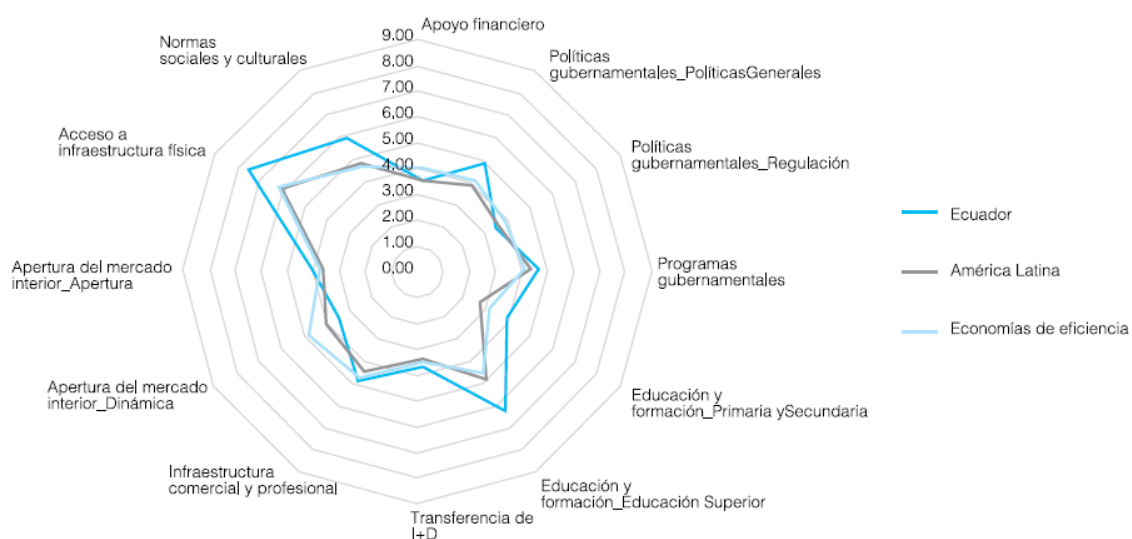


Figura 35: Entorno emprendedor en Ecuador y el conjunto de economías de Eficiencia y América Latina. Tomado del GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2016.

Algunas Reflexiones

En Ecuador, el crecimiento económico ha sido impulsado por el gasto de los hogares (más del 40% del PIB, alrededor de 43 mil millones de dólares en noviembre 2015), motivado por un clima de confianza y seguridad; la formación bruta de capital fijo (aumento de alrededor del 70%) ha sido importante para generar sentimiento de confianza y ha impulsado el crecimiento del PIB según cifras del Banco Central del Ecuador. Sin embargo, luego de la caída del precio del petróleo un nuevo periodo de crecimiento parece estar a las puertas. Las medidas adoptadas para superar las brechas han sido cuestionadas sin embargo muchos indicadores económicos están en recuperación: Reserva Internacional, Captación de depósitos, Colocación de Créditos, Balanza Comercial, Inflación baja, condiciones estructurales para el emprendimiento muy competitivas. En los mercados internacionales la calificación de riesgo del Ecuador está mejorando apalancado en una percepción más optimista del futuro del mercado petrolero.

La estabilidad del sector real (empleo y estabilidad de precios) es lo que se necesita para lograr equilibrio en el sector interno y externo de la economía. En el Ecuador la inflación se ha mantenido baja (1.1% anual para noviembre 2016),

sin embargo el desempleo provocado por la desaceleración del último año preocupa porque puede desencadenar una crisis más profunda (el pleno empleo cayó 10 puntos desde el año 2014). El determinante que promueve la rehabilitación económica es la confianza de la población, reflejada en el consumo de los hogares, el principal motor de crecimiento (superior al consumo del gobierno). Sin confianza en un futuro con empleo, la población no gasta y desacelera el crecimiento.

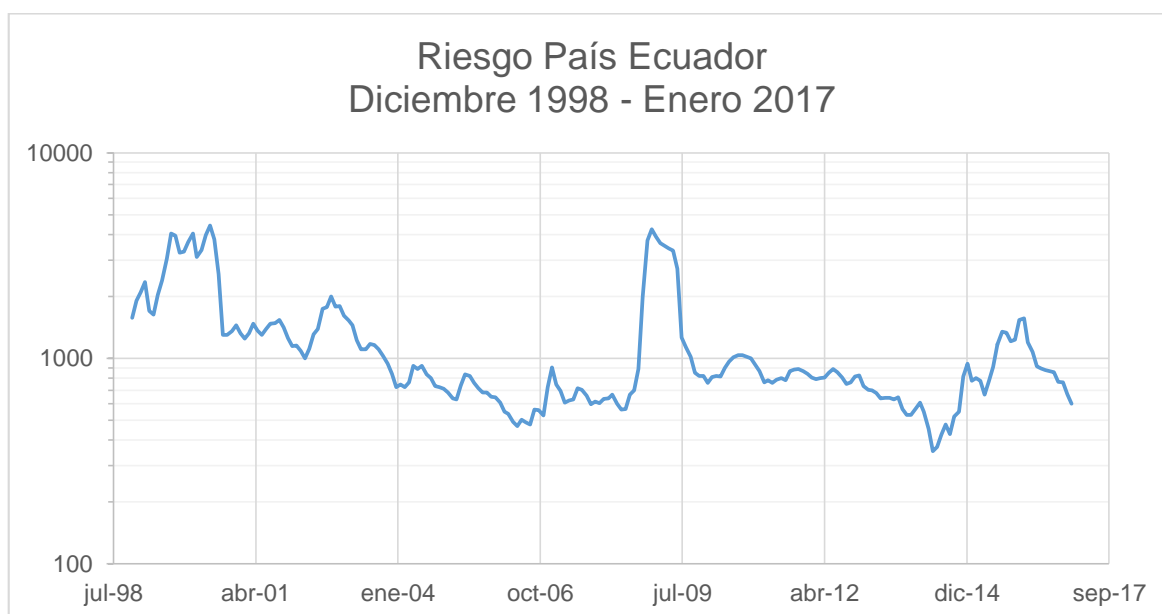


Figura 36: Riesgo País Ecuador. Serie Datos Promedio mensual Diciembre 1998 – Enero 2017. Adaptado del Banco Central del Perú, 2017.

Anexo 9. Caracterización de los miembros de la RML

El grupo de interés está formado por mujeres, madres, profesionales, autónomas o empresarias que buscan en el emprendimiento una alternativa de actividad económica.

Las mujeres de este estudio se dividen en dos grupos, las primeras buscan oportunidades de desarrollo personal y profesional con un objetivo: Aportar a la economía familiar. Para lograrlo requieren básicamente ganar confianza en sus capacidades a través del contacto con otras mujeres que representan modelos a seguir y motiven su accionar y, adquirir y actualizar conocimientos en el campo de la administración de negocios y destrezas en el ámbito de la tecnología y las nuevas formas de comunicación. El segundo grupo, representa a mujeres que ya han avanzado en el tema del emprendimiento y están buscando iniciar un nuevo proyecto con la motivación de crecer y generar fuentes de trabajo.

Se califican como personas de renta media. El rango de edad está entre 35 y 45+ años, madres en su mayoría y profesionales, confiadas, seguras, emocionalmente maduras, con buena disposición a seguir aprendiendo y a exponerse a retos.

Son mujeres que aprecian una mesa bien servida, un ambiente acogedor y no tienen conflicto si a una reunión de trabajo alguien aparece con su hijo. Relajadas y descomplicadas, son madres modernas con mucho más tiempo para dedicarlo a su propio desarrollo. Además de sus finanzas y crecimiento profesional les interesan temas de salud, espiritualidad e imagen personal. Están motivadas a convertirse en modelos para sus hijos y para otras mujeres. Necesitan aprender herramientas que mejoren su productividad.

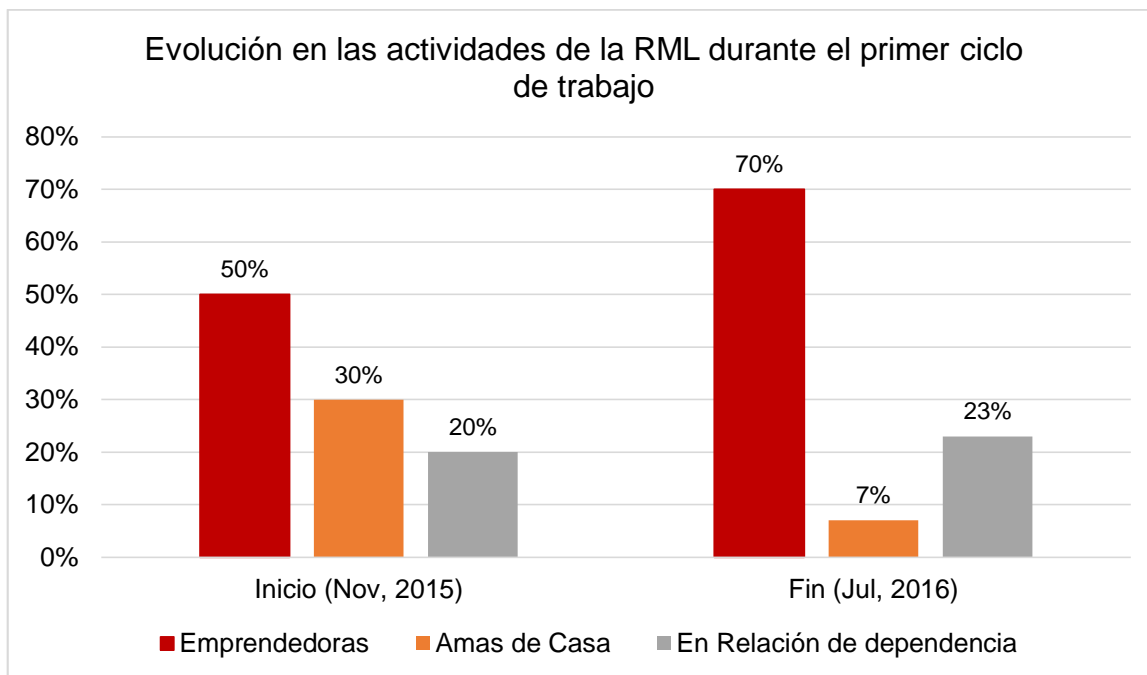


Figura 37: Composición de la RML por actividad económica principal. El cálculo se realiza sobre las 30 personas convocadas inicialmente aun cuando no todas completaron el proceso.

En el primer ciclo y tras nueve meses de reuniones mensuales donde se trabajaron temas de mentalidad, desarrollo de modelos de negocio y plan de vida, seis asistentes emprendieron un nuevo negocio.

Anexo 10. Curva de Oferta y Demanda

En base a los registros de asistencia de los desayunos de la RML se obtuvieron los siguientes datos que permiten obtener curvas de demanda para los desayunos BBE. Al graficar los datos se observan dos segmentos de elasticidad distinta.

Tabla 54: Registro de asistentes y tarifa cobrada para eventos de la RML

CANTIDAD (Asistentes)	PRECIO (En USD)
20	4.00
13	6.00
10	8.50
15	10.00
6	25.00

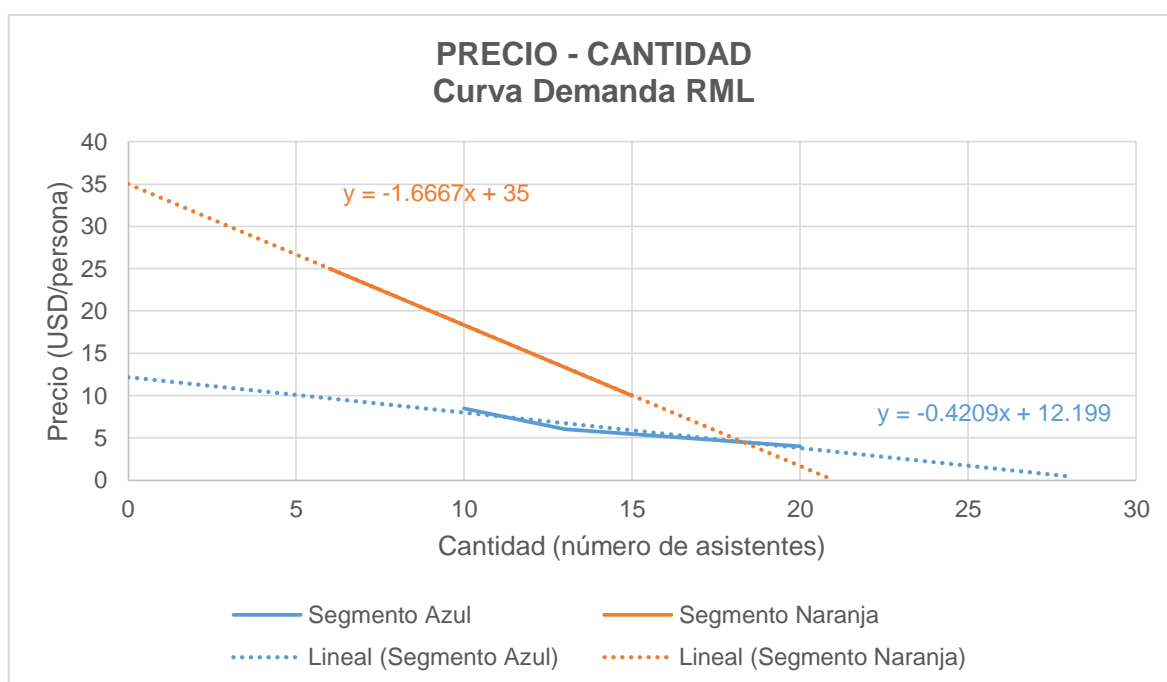


Figura 38: Curva de Demanda en base a los registros de los eventos de la RML. Se distinguen dos segmentos. Elaboración propia.

Asumiendo que en este nicho la organización opera como un monopolio, la curva de demanda es la curva del Ingreso Medio de la organización. Se maximiza el beneficio cuando el Ingreso marginal es igual al Costo marginal, obteniendo entonces los precios óptimos para cada curva de demanda. Se considera el

costo marginal igual a cero, ya que el servicio de desayuno se contrata a un proveedor con capacidad suficiente. Dada la posibilidad de discriminar estos dos segmentos se puede calcular una tarifa diferenciada y en dos tramos para capturar el excedente del consumidor.

Tabla 55: Precios óptimos por tipo de demanda

Demanda Azul	Demanda Naranja	Tarifa Única
$P = -0.4209 Q + 12.199$	$P = -1.6667 Q + 35$	IT = IT azul + IT naranja (Pazul = Pnaranja = P)
$IT=PQ=(-0.4209Q+12.199)Q$	$IT=PQ=(-1.6667Q+35)Q$	$IT=P(12.1999-P)/0.4209+P(35-P)/1.6667=$ $=49.98P-2.98 P^2$
$d(IT) / dQ = -2 \times 0.4209 Q + 12.199 = CMg = 0$	$d(IT) / dQ = -2 \times 1.6667 Q + 35 = CMg = 0$	$d(IT)/dP = -2 * 2.98 * P + 49.98 = 0$ (para maximizar la función)
$Q^* = 14.49$	$Q^* = 10.50$	Q^* azul = 9 ; Q^* naranja = 16
$P^* = \$6.10$	$P^* = \$17.50$	$P^* = \$8.40$
Ingreso: \$194.16	Ingreso: \$183.75	Ingreso: \$209.88
Tarifa excedente Azul = \$44.19 anual	Tarifa excedente Naranja = \$91.87 anual	Tarifa excedente Azul = \$17.16 anual

El segmento azul es más elástico, es decir más sensible a la variación de precios. Sin embargo, y dado que la elasticidad cambia a lo largo de la curva de la demanda, en el punto de Precios óptimos, la curva naranja es más elástica que la azul.

Elasticidad Demanda Azul en P^* (\$6.10)= 0.935

Elasticidad Demanda Naranja en P^* (\$17.50) = 1.000

Los participantes de la demanda azul no son tan sensibles a un incremento del precio en este punto y por lo tanto el ingreso total no se verá afectado (más bien aumentará). Mientras que los participantes de la demanda naranja en este punto, son sensibles a un incremento ligero del precio, de proceder, se perjudicará el ingreso.

Si se aplica la tarifa única (\$8.40), se obtiene las siguientes elasticidades:

Elasticidad Demanda Azul en $P_{única}^* = 2.067$

Elasticidad Demanda Naranja en $P_{única}^* = 0.312$

La demanda azul, con ese precio es muy sensible a cualquier incremento. Los participantes de la demanda naranja son menos sensibles, no se perjudica el ingreso (se comportan de manera inelástica).

Se recomienda utilizar la tarifa única y utilizar los excedentes para las membresías. Se deberá ofrecer una membresía Naranja y otra Azul. De esta manera se podrá extraer todo el excedente de quienes estén en capacidad, a la vez que esta estrategia permite develar la capacidad de pago de los miembros.

Anexo 11. Economía Social y Solidaria.



Figura 39: Sistema Económico Social y Solidario. Está conformado por la economía privada, pública, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine. Tomado de Jácome, 2016.

Otras instituciones del Sector:

SEPS: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, organismo de control.

IEPS: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, se encarga de brindar apoyo a los ciudadanos que desean emprender procesos de desarrollo productivo, bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria. (IEPS, 2016).

CONAFIPS: Corporación Nacional de Finanzas Populares, entidad financiera pública al servicio de las organizaciones del SFPS (OSFPS), creada en mayo del 2011, mediante la LOEPS. (CONAFIPS, 2016).

COSEDE: Corporación de Seguros de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, es el administrador general de mecanismos de contingencia financiera, cubriendo con los recursos bajo su administración, tanto los riesgos de solvencia como los de liquidez propios del Sistema Financiero Privado y Popular y Solidario; así como a los usuarios del Sistema de Seguros Privados. (Cosede, 2016).

Anexo 12. Economía Colaborativa

La Economía Popular y Solidaria tiene que ver con el concepto de Capitalismo Cooperativo, muchos hablan de que la economía colaborativa es el nuevo cooperativismo o cooperativismo 2.0 (L'Apòstrof, 2016).

La economía colaborativa o capitalismo cooperativo es un término que define los modelos de negocios que hacen uso de la capacidad instalada ociosa y las plataformas digitales para conectar a los dueños con los usuarios, eliminando la intermediación y desperdicio y otorgando el poder a los usuarios del servicio. Empresas como Etsy, Uber, Airbnb son representativas de este modelo.(Chase, 2015).

Las cooperativas son también una forma economía colaborativa, en el sentido de que la intención es maximizar el bienestar de los socios y los usuarios, eliminando la intermediación y otorgando el poder a los usuarios (y a los socios) en lugar de ponerlo en manos de las empresas (o un solo dueño). La diferencia radica en la propiedad y el marco legal. En el caso de las cooperativas, la propiedad es comunitaria, en las empresas de la economía colaborativa existe una empresa (o un dueño) que provee del canal y la plataforma tecnológica. Existe un marco legal claro para las empresas que se constituyen bajo la Ley de EPS (o del cooperativismo), lo que no ocurre con las empresas de la economía colaborativa. Ejemplo de esto es la empresa Uber y los conflictos con los taxistas en España, la legislación tributaria, la cobertura de seguros. El grado de innovación de los emprendedores demanda mayor agilidad en la generación de servicios y soluciones tecnológicas, financieras y de control.

Constituir una organización con un marco legal existente es una ventaja con respecto a otras iniciativas innovadoras que deberán más adelante migrar su organización cuando la sociedad de manera inevitable cree el marco legal.

Anexo 13. Las Fintech

Las Fintech son emprendimientos y startups con propuestas disruptivas en el campo de los servicios financieros y que al igual que los emprendimientos de economía colaborativa buscan ofrecer servicios de menor costo eliminando la intermediación. Impulsan la inclusión financiera como una estrategia de reducción de brechas sociales y económicas.

Las fintech están lanzando servicios y productos innovadores en las áreas de Pagos y transacciones, Gestión de finanzas personales, plataformas para inversiones y, financiamiento y crédito alternativo. (Zauzich, 2016).

De acuerdo al portal Fastcompany, los siguientes emprendimientos fintech deben ser observados en el 2017 por el grado de innovación en sus servicios y el éxito alcanzado: **Metromile**, una empresa de seguros de vehículos donde la tarifa está en función del recorrido, mientras menos conduce menos paga. **Cadre**, una plataforma que ofrece inversiones en bienes raíces, asesoramiento, manejo de portafolios y administración de activos a menor costo que las inversiones convencionales. **Stash** es una plataforma que ofrece opciones de inversión desde \$5,00 USD en proyectos alternativos bajo la consigna de empezar pequeño y pensar en grande, permite a cada usuario manejar su portafolio y aprender en el camino. **Tilt**, una plataforma de crowdfunding o de fondeo de proyectos e iniciativas diversas sin costo donde también se pueden vender productos por una comisión. **Cross River Bank** es un banco que ofrece productos crediticios a medida, herramientas de pago ágiles y servicios de banca móvil a muy bajo costo, gracias al uso intensivo de tecnología. (O'Connell, 2016).

En Ecuador existen iniciativas fintech, uno de ellos impulsado por el gobierno es el **dinero electrónico**, un medio de pago que utiliza el celular. Otras iniciativas son: **Credipy**, que ofrece un canal de pagos usando dinero electrónico y la opción de invertir en startups. **QullquiCash**, una tecnología que permite a los cajeros automáticos convertir dinero físico en dinero electrónico. **FriendlyTransfer** es un servicio de envío de dinero internacional de bajo costo

a través de pares. **PayPhone** de Produbanco es un servicio que permite hacer pagos a través del celular con cargo a la tarjeta de crédito como una alternativa a los botones de pago o PayPal.

Es evidente que la tecnología, como ha ocurrido con otras industrias, va a provocar cambios en el mundo financiero, acelerado por la presión de los consumidores que demanda servicios ágiles y de bajo costo. El despegue definitivo del comercio online, fundamental para los emprendimientos, está a la espera de que estas iniciativas se multipliquen y sean confiables o vayan ganando aceptación en el mercado.

Anexo 14. Empresas B

El sistema B certifica que la empresa que la posee, tiene un modelo de negocio con impacto social positivo, redefiniendo el sentido del éxito para construir sociedades más sustentables y con mayor bienestar. («Conoce la Empresa B | Sistema B», 2016).

Las ventajas de certificarse como empresa B son el posicionamiento, insertarse en un movimiento global al que pertenecen las empresas que lideran negocios con propuestas disruptivas, acceso a inversionistas de impacto que gustan de empresas rentables y que producen impacto social y ambiental.

En Ecuador existen tres empresas con esta certificación:

1. **Impaqto**, un espacio de coworking donde se realizan eventos, actividades de capacitación y talleres, con el objetivo de facilitar la colaboración.
2. **Ambiente creativo**, ofrece servicios de diseño ecológicos, eficientes y diseño sustentable.
3. **Coinnovar**, Centro de innovación centrado en las personas.

Conseguir la certificación B para la cooperativa será una estrategia para posicionarla en el segmento medio y medio alto y entre los jóvenes mayores de 27 años (millenials) que son afines a este tipo de iniciativas.

Anexo 15. Las fuerzas de Porter

Este esquema permite identificar el entorno inmediato de la futura empresa, de tal manera que se puede medir la facilidad con la cual podrá alcanzar sus objetivos financieros y satisfacer a sus clientes.

1. **Poder de negociación de los compradores o clientes:** Tienen mucho poder, porque si la oferta de valor no les resulta atractiva no hay ningún compromiso que las ate. El nicho está compuesto por mujeres para quienes el coworking es algo desconocido, que podría ser novedoso o ser visto como de poco valor. Por eso es importante la vinculación de socios y miembros, para generar compromiso y una comunidad que camine junta, donde cada miembro se sienta responsable de la oferta de valor de la organización.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** La ventaja de tener una comunidad posicionada le entrega el poder a la asociación para negociar mejores condiciones de servicio. El poder de convocatoria y de amplificación del mensaje de la RML debe medirse constantemente como un indicador del poder de negociación frente a proveedores, a través de indicadores de redes sociales, asistencia a eventos, miembros nuevos, entre otros.
3. **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Esta amenaza es muy alta. Una vez lanzado el “producto” la reacción de la competencia es rápida, un año o menos (en base a la observación de otras iniciativas exitosas). Se debe tomar ventaja de ser los primeros así como de la condición de ser organización de la EPS.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Si el fin último de los miembros es buscar la realización personal, la pueden hallar en varias actividades de comunidad, de ahí la importancia de darle a esta un sentido de satisfacción completo y presentar múltiples actividades que mantengan el interés y sean efectivos. Se deben mostrar resultados certeros como prueba de la validez de los métodos, de esta manera se identificará el servicio como de alto valor percibido. La filosofía escogida (economía solidaria) es un instrumento de diferenciación poderoso, es la manera de causar impacto real, oferta superior a cumplir requisitos de una política autoimpuesta o parecer socialmente amigable.

5. **Rivalidad entre los competidores:** Como conclusión la rivalidad es alta, hay mucha oferta disponible de capacitación y eventos, difíciles de diferenciar y a precios accesibles. La barrera que existe para otros competidores radica en formar una comunidad y diferenciarse. Debe aprovecharse el trabajo con la RML como una ventaja sobre los competidores.

La estrategia con la que se competirá será la de intimidad con el cliente, basada en relaciones de confianza y entendimiento de las necesidades, para el segmento de mujeres emprendedoras de clase media y media alta.

Anexo 16. Estructura organizacional de la CACME

Está definida en los estatutos. Mantiene la misma lógica que la dispuesta para la asociación: Asamblea General como máxima autoridad de gobierno y, los Consejos Administrativo y de Vigilancia como órgano directivo y de control. La organización se adaptará a la nueva estructura una vez alcance los requisitos para obtener la aprobación y permiso de funcionamiento.

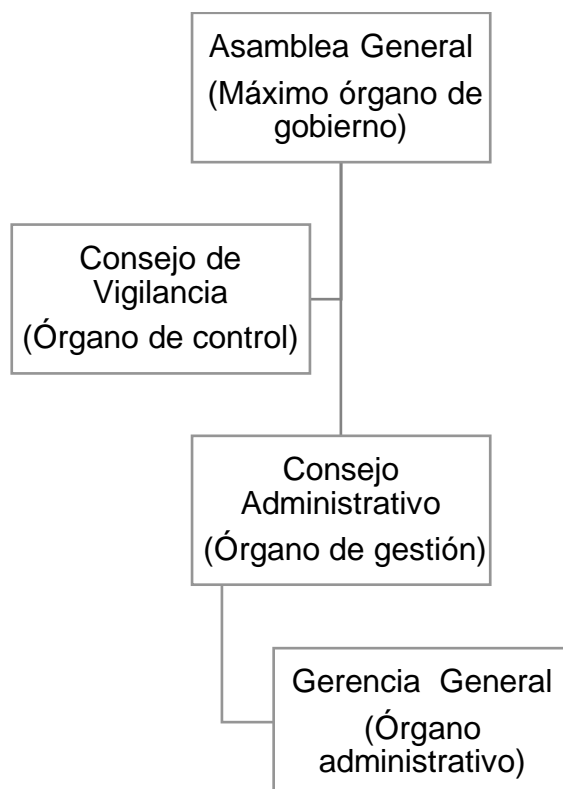


Figura 40: Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria CACME. Elaboración propia.

Anexo 17. Proyección de ventas Año 1

Número de asistentes por mes y gasto promedio por asistente. Tomado de la proyección de ventas.

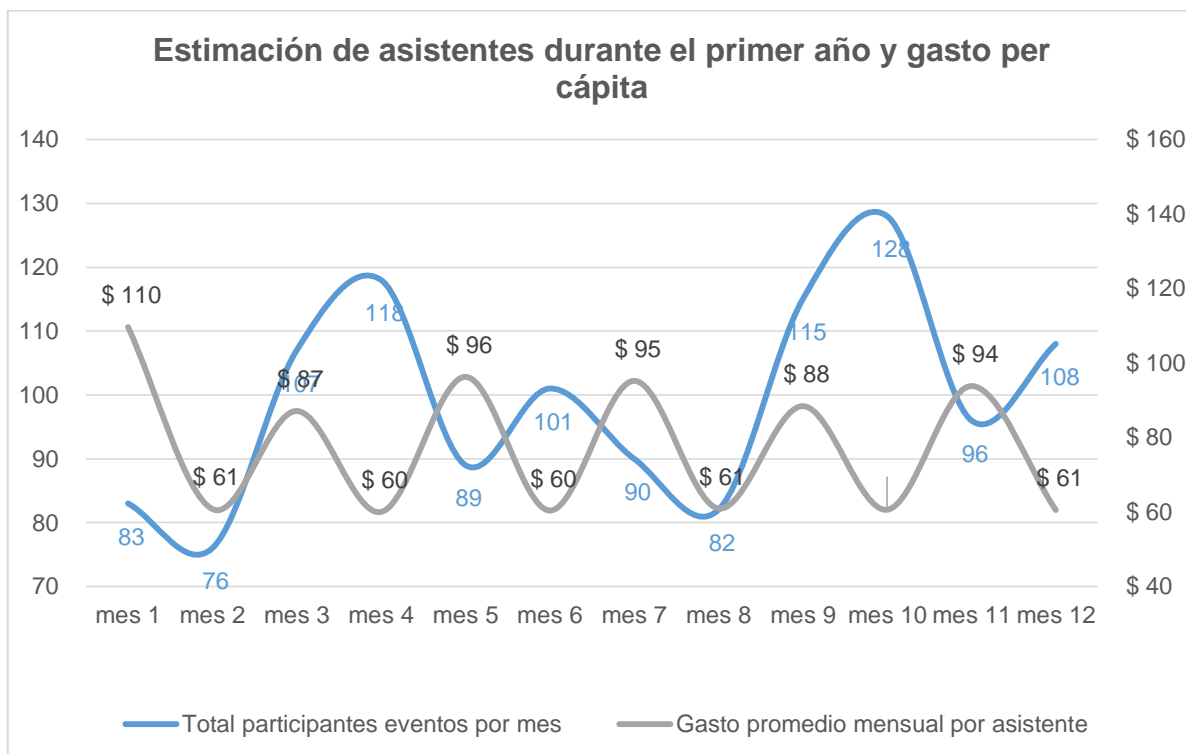


Figura 41: Estimación de asistentes durante el primer año y gasto promedio. Elaboración propia.

Anexo 18. Estrategia Operativa: Etapa 3.

Las organizaciones establecen su misión y visión como punto de partida. Deben identificar su estrategia competitiva y establecer una estrategia comercial como herramienta para hacer tangible la diferenciación o ventaja competitiva. La estrategia operativa consiste en planear los procesos clave que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.

Los procesos se diseñan alineados con la Misión, Visión, Estrategia competitiva y Factores críticos de éxito, los cuatro pilares de la estrategia operativa. Los Factores críticos de éxito son aquellos determinantes de cuyo estado depende alcanzar la misión y visión. Estos factores se identifican con herramientas como el FODA y se describen como estrategias de la organización, corporativas y del negocio. (González, 2014).

En la etapa 3, la Cooperativa de Ahorro y Crédito incrementará los procesos relativos al negocio de la intermediación financiera: Crédito y Ahorro.

Los Factores críticos de éxito además de los mencionados en las etapas 1 y 2 tienen que ver con la confianza que genere la operación y la buena gestión de riesgos. En base a estos se definen los siguientes objetivos estratégicos adicionales:

6. Gestionar los créditos y colaborar en la creación de planes de negocio.
7. Gestionar los riesgos



Figura 42: Los 4 pilares de la estrategia operativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria, etapa 3.

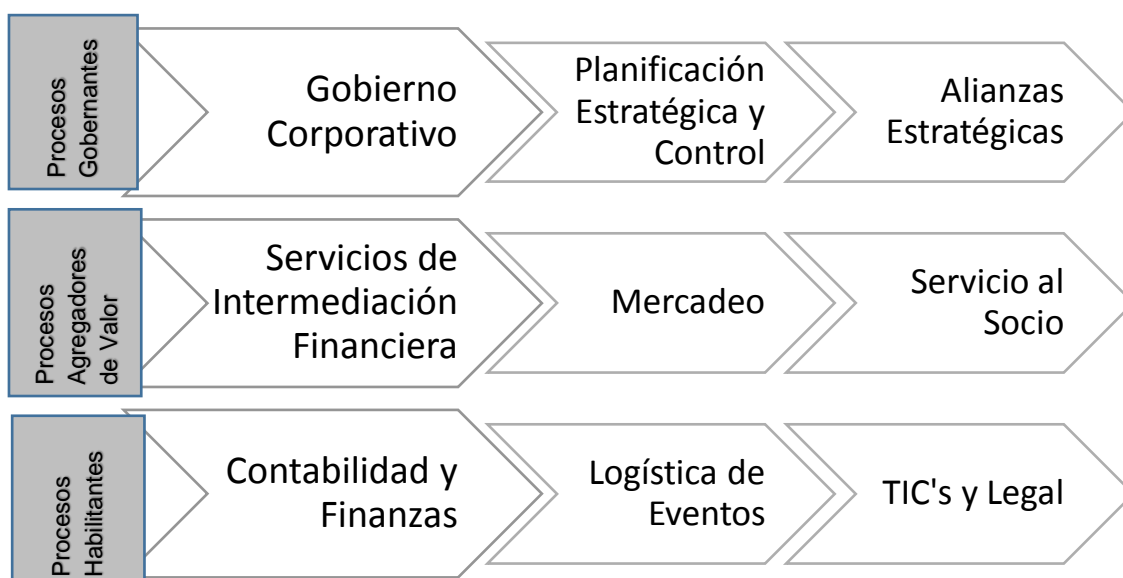


Figura 43: Diagrama de macroproceso de la Cooperativa de la Mujer Empresaria, para la Etapa 3. Elaboración propia.

Procesos Agregadores de Valor de la Etapa 3

Interesa planificar el proceso de intermediación financiera para estimar los costos operativos de la cooperativa, a pesar de que se tiene como referencia el gasto

promedio de las cooperativas del segmento 5 obtenido de las bases de datos de la SEPS y el número promedio de empleados por socio de acuerdo a la información obtenida para las Cooperativas Mujeres Unidas (segmento 3, actualmente segmento 2) y Mujeres Líderes (segmento 5), a saber:

Tabla 56: Datos del mercado para diseño de procesos operativos de la Etapa 3: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Mujer Empresaria. Elaboración propia.

Gasto promedio/año COAC Segmento 5	\$ 54,304
Ingreso promedio/año COAC Segmento 5	\$ 54,692
Relación socios / empleado COAC Segmento 3	301 socios / empleado
Relación socios / empleado COAC Segmento 5	50 socios / empleado

De acuerdo al objetivo de crecimiento establecido en el capítulo 3 para el número de socios, se deberá llegar a esta etapa 91 socios, por lo tanto se deberá planificar al menos dos empleados para atender a los socios de la Cooperativa.