

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador  
Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio  
Convocatoria 2022-2023

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de  
Cooperativas de Ahorro y Crédito

Cajas de ahorro y crédito con enfoque de género como una alternativa viable para el  
financiamiento de emprendimientos gestionados por mujeres en el Cantón Otavalo

Jackeline Alejandra Lema Moreno

Asesor: Hugo Jácome  
Lector: Edgar Peñaherrera

Quito, mayo de 2023

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Agradecimientos</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Capítulo 1. Revisión de la literatura</b> .....	11
1.1. Economía social y solidaria .....	11
1.1.1. Acto Solidario .....	11
1.2. Cooperativismo.....	12
1.2.1. Principios Cooperativos .....	12
1.3. Inclusión Financiera .....	13
1.3.1. Barreras a la inclusión Financiera.....	14
1.4. Economía Popular y Solidaria en Ecuador .....	15
1.4.1. Cajas de ahorro y crédito en Ecuador .....	16
1.4.2. Ámbito regulatorio que rige a los productos y servicios financieros.....	17
<b>Capítulo 2. Definición del Problema</b> .....	18
2.1. Diagnóstico Situacional .....	18
2.1.1. Situación socioeconómica.....	18
2.1.2. Población Objetivo.....	20
2.1.3. Diagrama de Diagnostico Situacional.....	21
2.2. Justificación del proyecto y delimitación del problema .....	23
2.2.1. Causas y efectos del problema .....	23
2.2.2. Matriz de involucrados .....	27
2.2.3. Árbol de problemas.....	28
2.3. Objetivos del proyecto.....	30
2.3.1. Árbol de objetivos.....	30

2.4. Hipótesis (alternativas) del proyecto .....	32
2.4.1. Árbol de alternativas .....	32
2.4.2. Selección de la estrategia óptima .....	34
2.4.3. Estructura analítica del proyecto .....	35
<b>Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados del proyecto .....</b>	<b>37</b>
3.1. Matriz de marco lógico .....	37
3.2. Plan operativo .....	41
3.3. Presupuesto del proyecto .....	49
3.3.1. Presupuesto desagregado por componentes .....	49
3.3.2. Presupuesto consolidado de ingresos, costos y gastos .....	52
3.3.3. Presupuesto cuatrimestral de ingresos, costos y gastos .....	54
3.4. Evaluación ex ante .....	54
3.4.1. Análisis de la viabilidad política del proyecto .....	57
3.4.2. Análisis de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto .....	58
3.4.3. Análisis de la sostenibilidad del proyecto .....	59
3.4.5. Análisis de genero .....	60
3.4.6. Análisis de la viabilidad económica-financiera .....	61
<b>Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>64</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>65</b>

## **Lista de ilustraciones**

### **Gráficos**

Gráfico 2.1. Árbol de causas .....	25
Gráfico 2.2. Árbol de efectos .....	26
Gráfico 2.3. Matriz de involucrados.....	27
Gráfico 2.4. Árbol de problemas .....	29
Gráfico 2.5. Árbol de objetivos.....	31
Gráfico 2.6. Árbol de alternativas .....	33
Gráfico 2.7. Estructura analítica del proyecto.....	36

### **Tablas**

Tabla 1.1. Anotaciones de orientación a los principios.....	12
Tabla 1.2. Criterios de medición de la inclusión Financiera.....	13
Tabla 1.3. Origen de las barreras de inclusión Financiera .....	14
Tabla 1.4. Entidades adscritas a los cuatro pilares .....	15
Tabla 1.5. Formas de Organización de la EPS.....	15
Tabla 2.1. Descripción de los emprendimientos de la zona .....	20
Tabla 2.2. Matriz de Diagnóstico Situacional .....	22
Tabla 2.3. Análisis de alternativas .....	34
Tabla 2.4. Selección de la estrategia óptima .....	34
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico.....	38
Tabla 3.2. Plan operativo.....	42
Tabla 3.3. Cronograma de actividades .....	45
Tabla 3.4. Presupuesto anual desagregado por componentes .....	49

Tabla 3.5. Presupuesto consolidado del proyecto .....	53
Tabla 3.6. Presupuesto cuatrimestral consolidado .....	54
Tabla 3.7. Evaluación de la identificación y delimitación del problema .....	55
Tabla 3.8. Evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto .....	56
Tabla 3.9. Evaluación de las actividades del proyecto.....	57
Tabla 3.10. Viabilidad política del proyecto .....	58
Tabla 3.11. Viabilidad organizativa e institucional del proyecto.....	59
Tabla 3.12. Sostenibilidad del proyecto .....	60
Tabla 3.13. Flujo de caja proyectado .....	61

## **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, **Jackeline Alejandra Lema Moreno**, autor de la tesina titulada **“Cajas de ahorro y crédito con enfoque de género como una alternativa viable para el financiamiento de emprendimientos gestionados por mujeres en el Cantón Otavalo”** declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, mayo de 2023.

---

Jackeline Alejandra Lema Moreno

## **Resumen**

Ecuador enfrenta enormes desafíos para cumplir los objetivos y metas de desarrollo sostenible, transitar en este terreno requiere fortalecer las bases estructurales del sistema financiero, especialmente, del sector financiero popular y solidario, a fin de asegurar una eficiente provisión de productos y servicios financieros al alcance de la micro, pequeña y mediana empresa.

La mayoría de los emprendimientos gestionados por mujeres presentan amplias diferencias en el acceso y uso a productos y servicios financieros. De la información recopilada en campo se pudo extraer que un alto porcentaje de mujeres usan recursos otorgados fuera del sistema formal, motivado por el mal diseño de los productos de crédito que no consideran las características específicas y necesidades de financiamiento de los emprendimientos. Es decir, la oferta de las instituciones financieras no toma en cuenta el perfil de la usuaria, el sector donde desarrolla su actividad económica, el giro del emprendimiento entre otros factores. Por tal motivo, se hace alusión a la necesidad de contar con un sistema financiero más equitativo e inclusivo que entienda los requerimiento del sector, para así dotarlos de soluciones rápidas y oportunas.

También, se evidencia la necesidad de complementar las oportunidades de acceso a crédito con acompañamiento empresarial y programas tendientes a promover la educación financiera que permita una seguridad razonable en cuanto a sostenibilidad y fortalecimiento del sector empresarial en el tiempo. Por tal motivo, el presente proyecto de tesina plantea una propuesta para el fortalecimiento de las cajas de ahorro y crédito como un mecanismo viable para mejorar los índices de acceso, uso y calidad de las fuentes de financiamiento formales a mujeres que gestionan emprendimientos del cantón Otavalo, específicamente, en la parroquia rural de San Rafael.

Para tal efecto, el proyecto está diseñado bajo la metodología de marco lógico que permite comprender a profundidad el propósito final relacionado con el fortalecimiento de cajas de ahorro y crédito con enfoque de género, a través de tres productos/componentes principales: (1) diseño e implementación de la línea de crédito “Credi Warmy”, (2) fortalecimiento de la oferta de servicios no financieros, y (3) diseño y desarrollo de un programa de capacitación financiera y digital.

## **Agradecimientos**

A mis padres quienes han guiado mis pasos y me han brindado su apoyo incondicional en cada nuevo reto propuesto, por ser esa luz de esperanza en épocas de oscuridad. A ustedes quienes son la expresión más pura de amor, que Dios nos permita seguir cosechando éxitos.

## **Introducción**

En la constitución del Ecuador en el año 2008 se reconoce la existencia de las cajas de ahorro y crédito como parte del sector financiero de las organizaciones de la economía popular y solidaria. A pesar, de contar con un cuerpo normativo no se ha podido integrar la perspectiva de género en su diseño. Desde sus inicios las cajas de ahorro se convirtieron en un agente relevante del sector financiero popular y solidario, en profunda transformación y desarrollo, porque facilitan los mecanismos para acceder al crédito con el capital aportado por los miembros que la integran, contribuyendo así a la exclusión financiera.

La mayoría de los emprendimientos de la parroquia San Rafael perteneciente al cantón Otavalo se desempeñan con reducidos conocimientos financieros, empresariales y digitales que limitan el acceso al sistema financiero formal, por ende, a obtener productos y servicios financieros de calidad. La inclusión financiera es importante para el desarrollo económico de las mujeres microempresarias porque posibilita la inversión en más y mejores activos productivos, en aras de disminuir la inequidades socioeconómicas y abandonar la pobreza. Además, permite que las mujeres mejoren sus prácticas financieras y aprendan a administrar adecuadamente sus finanzas para absorber choques externos.

El panorama de las cajas de ahorro en el Ecuador es informal, se puede afirmar que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es la encargada de llevar un nómina de carácter informativo, adicional, la normativa vigente establece que las cajas de ahorro y crédito deben ser autocontroladas lo que ha provocado que sea lugares idóneos para el cometimiento de fraudes. En este contexto el presente proyecto constituye un aporte al estudio de las cajas de ahorro bajo una perspectiva de género, tiene como objetivo general incorporar a las mujeres sistema financiero formal a través del diseño del productos de crédito, servicios no financieros y educación financiera y digital teniendo en cuenta las particularidades del sector con aras a contribuir el acceso a fuentes de financiamiento en condiciones justas y equitativas.

La tesina está estructurada de la siguiente forma. El primer capítulo presenta la revisión de la literatura, en el que se abarca temas generales relacionados con: la economía social y solidaria, el cooperativismo, la inclusión financiera y la economía popular y solidaria bajo el bajo el régimen ecuatoriano. En el segundo capítulo se procede con la identificación del problema central del cual se deriva el diagnostico situacional, justificación y delimitación del

problema, objetivos y alternativas del proyecto. El tercer capítulo aborda el desarrollo metodológico y resultados e incluye la matriz de marco lógico, presupuestos y evaluación ex ante del proyecto. Para finalizar, el cuarto capítulo corresponde a las conclusiones y recomendaciones que se genera en la investigación.

## **Capítulo 1. Revisión de la literatura**

### **1.1. Economía social y solidaria**

En primer lugar, la economía social surge para dar respuesta a las demandas de la clase proletaria y el movimiento obrero quienes reclamaban con fuerza la defensa de sus intereses que el capitalismo salvaje le había despojado (Coraggio 2011). Engloba al conjunto de organizaciones privadas creadas por las personas para cubrir sus necesidades y dar respuesta a los problemas que el Estado y las empresas tradicionales no han logrado responder. Como afirma Chávez y Monzón (2018, 5) “su carácter social y privado las sitúa en una lógica económica y decisional bien diferenciada de las empresas privadas tradicionales, basadas en la lógica del capital”.

En segundo lugar, se generó la errónea percepción al afirmar que la economía y la solidaria son términos incompatibles; por lo tanto, ocurren en diferentes etapas del ciclo económico. Es decir, primero actúa la economía y sí este proceso genera desequilibrios para la población aparece la solidaridad para subsanar los problemas causados por la propia actividad económica (Razeto 2007). En este punto la *lógica del don* permite una aproximación a la Economía Solidaria porque la analiza desde tres percepciones; dar, recibir y devolver. Se asume la presencia del Homo reciprocans, un ser social e irracional en sus elecciones porque busca el bienestar conjunto, es decir, predominan los intereses colectivos sobre los intereses individuales (Carranza 2013).

Por último, la economía social y solidaria es un modelo socioeconómico que se rige bajo los principios de solidaridad, intercambio, responsabilidad y reciprocidad, encaminada a atender las demandas sociales, en donde el ser humano es sujeto y fin. La producción, distribución, comercialización y consumo están en armonía con la naturaleza, dejando a un lado la acumulación del capital concentrado en muy pocas manos (Coraggio 2011).

#### **1.1.1. Acto Solidario**

Es aquel acto ejecutado en el seno de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria para dar cumplimiento a actividades propias del objeto social. Se excluye todas las acciones efectuadas con terceros a través de la celebración de un contrato para actividades accesorias, ajenas al fin social. Cabe mencionar, que el acto solidario es una extensión del *acto cooperativo* cuya finalidad es aclarar y promover la identidad cooperativa. Requiere la

presencia de tres actores claves: *la organización, el socio y la retribución económica* (Naranjo 2013).

## 1.2. Cooperativismo

Desde el surgimiento de las primeras formas de organización comunitaria, los seres humanos formaron alianzas de cooperación; por ejemplo, el trueque como mecanismo de intercambio. También, realizaban trabajos en beneficio de toda la comunidad y se protegían unos a otros de la fuerza de la naturaleza y animales salvajes (Ramírez et al. 2016).

Robert Owen, padre del cooperativismo, fue el pionero en dar vida al término de *comunidades autónomas* de trabajo asociado cuyo objetivo era mejorar la forma y calidad de vida de cada uno de sus miembros. Bajo este antecedente, en 1843 sucedió un hecho trascendental que marco la historia del cooperativismo en el mundo y sentó las bases para su expansión mundial. En la ciudad de Rochdale (Inglaterra) un colectivo de trabajadores que fueron injustamente despedidos de una fábrica textil decide abrir “*un almacén cooperativo de consumo*” que ofrecía productos a sus asociados a un precio más accesible que el mercado y utilizaban los excedentes en beneficio de la comunidad. El proceso fue lento y difícil, incluso, fueron sujetos de burla, pero su visión dio paso a la formulación de los “*principios de los justos pioneros de Rochdale*” (Miño 2013).

### 1.2.1. Principios Cooperativos

En 1995, la Alianza Cooperativa Internacional actualiza los principios cooperativos englobados en 7 pautas.

**Tabla 1.1. Anotaciones de orientación a los principios**

Principio	Observaciones
Afiliación voluntaria y abierta	Las personas deciden voluntariamente participar o abandonar una cooperativa sin discriminación alguna por cualquier característica física, religiosa, política, condición social, raza, etc. También, aceptan responsabilidades de afiliación.
Gestión democrática por parte de los miembros	Bajo el control de sus miembros, participación democrática en la toma de decisiones (un socio, un voto) y de propiedad conjunta.
Participación económica de los miembros	Cada uno de los miembros contribuye de manera equitativa al capital, es decir, las cooperativas son autosuficientes.
Autonomía e independencia	Con capacidad de actuar independientemente en su

	gobernanza. Se acepta la ayuda externa, siempre y cuando se garantice el control democrático de los miembros.
Educación, formación e información	Busca el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros, representantes del directorio y trabajadores. Incluye educación financiera a la comunidad.
Cooperación entre cooperativas	Permite fortalecer el movimiento cooperativo a través de redes de integración de ayuda mutua.
Preocupación por la comunidad	Las cooperativas buscan el desarrollo sostenible en la comunidad en la que prestan servicios, garantizando el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

*Fuente:* Alianza Cooperativa Internacional - ACI (2015).

### 1.3. Inclusión Financiera

La inclusión financiera busca ofrecer productos y servicios financieros formales, accesibles y asequibles a la población tradicionalmente excluida, adaptados a sus necesidades y requerimientos específicos, con la finalidad de mejorar su calidad de vida (Cotler 2017). Diversos discursos discuten la formula perfecta para medir la inclusión financiera por ser considerado un concepto multidimensional en constante evolución, a continuación, se presentan los indicadores comúnmente aceptados.

**Tabla 1.2. Criterios de medición de la inclusión Financiera**

Indicador	Observación
Acceso	Capacidad para poder usar productor y servicios formales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidad física</li> <li>• Asequibilidad en precio</li> </ul>
Uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularidad</li> <li>• Frecuencia</li> <li>• Tiempo de uso</li> </ul>
Calidad	El desarrollo y los atributos de los servicios y productos se adaptan a las necesidades.
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar / consumo</li> <li>• Productividad personal / empresarial</li> </ul>

*Fuente:* Alliance Financial Inclusion - AFI (2010).

### 1.3.1. Barreras a la inclusión Financiera

La población no usuaria de los productos y servicios financieros formales, se excluyen voluntariamente (porque no lo necesitan) o involuntariamente por factores relacionados con la oferta y demanda. A continuación se proporciona un resumen de los factores que afectan directamente a la exclusión involuntaria de la población al sistema financiero.

**Tabla 1.3. Origen de las barreras de inclusión Financiera**

<b>Naturaleza</b>	<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Oferta	Elegibilidad	Costos derivados de las asimetrías de información
	Accesibilidad física	Costos ligados a la infraestructura física
	Accesibilidad económica	Costos de la intermediación financiera
Demanda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de educación Financiera</li><li>• Falta de confianza en las instituciones financieras</li><li>• Falta de ingreso / empleo</li><li>• Presión de redes sociales</li><li>• Sesgo de comportamiento</li><li>• Factores culturales / religiosos</li></ul>	

*Fuente:* Roa y Carvallo (2018).

El sistema financiero tradicional se ha caracterizado por fomentar la inclusión económica desde la dimensión de *escala de alcance*, es decir, lo importante es a cuantas personas se llega sin que estas necesariamente seas aquellas tradicionalmente excluidas (microempresas, personas de escasos recursos, mujeres, personas que viven en zonas rurales, etc.). Por otro lado, la inclusión financiera genuina da paso a la dimensión de *profundidad de alcance* con una visión que busca el acceso a la población excluida para dotarlos de productos y servicios hechos a la medida de cada usuario (Jácome 2021).

En este punto resulta interesante entender a la inclusión financiera bajo una perspectiva de género, tal como afirma ONU Mujeres (2021, 7) es:

El proceso por el cual iniciativas tanto públicas como privadas son diseñadas e implementadas a fin de reducir las barreras que sufren las mujeres para acceder a productos y servicios financieros y usarlos para ganar autonomía financiera y manejar crisis que impactan en sus vidas y negocios.

#### 1.4. Economía Popular y Solidaria en Ecuador

La institucionalización la Economía Popular y Solidaria se consolida en el año 2008, la constitución promulgada en ese año manifiesta que el sistema económico ecuatoriano es *social y solidario*, esto promovió la creación de entidades encargadas de los cuatro pilares fundamentales descritos a continuación.

**Tabla 1.4. Entidades adscritas a los cuatro pilares**

<b>Pilar</b>	<b>Entidades</b>
Rectoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Interinstitucional</li> <li>• MIES</li> <li>• Consejo Consultivo</li> <li>• Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</li> </ul>
Regulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Real – Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)</li> <li>• Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</li> <li>• Regulaciones Sectoriales</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</li> </ul>
Fomento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento y Promoción – Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS)</li> <li>• Financiamiento – Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidaria (CONAFIPS)</li> <li>• Red de seguridad financiera – Corporación de Seguros de Depósitos (COSEDE) y Registro de Datos Crediticios (RDC)</li> </ul>

*Fuente:* Jácome (2022).

Las cooperativas son la expresión más común de la Economía Popular y Solidaria, sin embargo, las formas de organización del sector acorde a la normativa ecuatoriana vigente están englobadas en:

**Tabla 1.5. Formas de Organización de la EPS**

<b>Sector Financiero</b>	<b>Sector No Financiero</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades asociativas o solidarias</li> <li>• Cajas y bancos comunales</li> <li>• Cajas de Ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunitario</li> <li>• Asociativo</li> <li>• Cooperativo</li> <li>• Unidades Populares</li> </ul>

*Fuente:* LOEPS (2011).

Es evidente el exponencial crecimiento de la Economía Social y Solidaria porque abre camino a formas de organización más justas y transparentes que siembran confianza en la población general.

#### **1.4.1. Cajas de ahorro y crédito en Ecuador**

Abordando la visión de Sempertegui (2021, 41) “las cajas de ahorro aparecen a finales del siglo XV con su carácter marcadamente social. Fueron creadas por los Franciscanos para evitar la usura de la que eran víctimas las personas menos favorecidas de la época, y colaborar con su subsistencia”.

A lo largo de los últimas décadas, Ecuador ha sido cuna para el desarrollo de nuevas formas de organización inspiradas en un fin social que han ido sentando las bases para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Su objetivo primordial es de desarrollo económico, financiero y social de la economía ecuatoriana con condiciones más ventajosas en comparación con el sistema financiero privado tradicional.

Miño (2013, 26) afirma que “las cajas de ahorro constituían actividades administrativas gremiales elementales, pero económicamente significativas y satisfacían importantes necesidades humanas relacionadas con enfermedades, accidentes y servicios funerarios, tanto de los aliados como de sus hijos”. La primera caja de ahorros fue la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso establecida en Ecuador en el año 1886, sin embargo, existía ausencia del control estatal.

De acuerdo con los términos que establecía la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, LOEPS (2011, 104) define a las cajas de ahorro como:

Organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros. Tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo con sus necesidades y prácticas organizativas se inscribirán en la nómina correspondiente.

Se rigen bajo los siete principios cooperativos, propios de todas las formas de organización de la economía popular y solidaria. Son asociaciones sin fines de lucro, no hay injerencia alguna de una figura patronal porque están conformadas por personas que tienen un vínculo en común basado en relaciones de confianza y reciprocidad para asociarse entre sí. Canalizan recursos de los miembros (autofinanciación) y otorgan créditos a tasas de interés más bajas y

accesibles destinados a distintos fines, tales como: adquisición de una vivienda, financiamiento de emprendimientos, consumo, salud educación, etc.

#### **1.4.2. Ámbito regulatorio que rige a los productos y servicios financieros**

Para el ejercicio de sus operaciones, las cajas de ahorro no requieren personalidad jurídica concedida por la autoridad, únicamente es necesaria la inscripción en nómina de cajas de ahorro y bancos comunales. Dicha nomina es de carácter informativo, es decir, permite conocer su denominación, ubicación geográfica, datos de contacto, representante legal, vinculo común y estado de esta. Por otro lado, la nómina debe actualizarse cada año a través de los canales que la Superintendencia habilite para tal efecto.

Una de las medidas de fomento estipuladas en el artículo 132 de la Ley de Economía Popular y Solidaria con respecto al financiamiento LOEPS (2011, 142) detalla que “la Corporación y la banca pública diseñarán e implementarán productos y servicios financieros especializados y diferenciados, con líneas de crédito a largo plazo destinadas a actividades productivas de las organizaciones amparadas por esta ley”. En los apartados del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) se establece que para un óptimo desempeño de las funciones de la Junta de Política y Regulación Financiera deberá establecer, dentro de sus competencias, cualquier medida que coadyuve a “la creación de productos orientados a promover y facilitar la inclusión financiera de grupos de atención prioritaria”.

De acuerdo con la sección 4 de los usuarios financieros del Código Orgánico Monetario y Financiero COMYF (2014, 152) se establece que las personas naturales y jurídicas tienen:

Derecho a disponer de servicios financieros de adecuada calidad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. Tienen derecho a elegir con plena libertad productos y servicios, financieros y no financieros, en función de los precios, tarifas, gastos, costos, así como los beneficios existentes, y a suscribir instrumentos, sin ser presionados, coaccionados o inducidos.

Es evidente que el ámbito regulatorio de las cajas de ahorro es bastante reducido, carece de argumentos que delimiten los lineamientos básicos para el diseño de productos y servicios financieros diferenciados con el objetivo de motivar la inclusión financiera a los grupos tradicionalmente excluidos.

## **Capítulo 2. Definición del Problema**

### **2.1. Diagnóstico Situacional**

#### **2.1.1. Situación socioeconómica**

La inclusión financiera de proyectos productivos encabezados por mujeres deberían ser una meta prioritaria del gobierno de turno como un mecanismo para avanzar en cuanto a equidad e igualdad de género. Sin embargo, los datos reflejan otra realidad, según el reporte de Global Entrepreneurship Monitor, en Ecuador el 33,6% de mujeres, entre 18 y 64 años, es emprendedora. La mayoría de los emprendimientos tienen dificultades de financiamiento para la adquisición de activos o la prestación de un servicio por ser considerados un sector de alta probabilidad de fracaso al primer año. Esto sumado a las barreras de género dificultan los mecanismos para que los emprendimientos liderados por mujeres puedan acceder a un préstamo formal.

Las brechas entre hombres y mujeres para acceder al sistema financiero formal son palpables, el último reporte del Global Findex para el año 2021 refleja que el 14,52% de mujeres accedieron a un crédito otorgado por una institución financiera formal, el porcentaje de dinero prestado por familiares o amigos asciende al 27,90%. Mientras que, apenas el 8,04% ahorra en alguna entidad financiera. En relación con la tenencia propia de tarjetas de débito o crédito se revela que el 30,24% de mujeres tiene acceso (Global Findex database 2021).

Cifras publicadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a nivel nacional, comprueban que el 43,74% de mujeres son sujetos de crédito en comparación con los hombres cuyo porcentaje asciende a 56,26%. La brecha disminuye cuando se analiza la distribución entre depositantes hombres y mujeres con el 50,66% y 49,34%, respectivamente. En cuanto a la tenencia de tarjetas de crédito las diferencias son de 19 puntos porcentuales, aproximadamente (Data SEPS 2021).

De conformidad con el Catastro del Sector Financiero Popular y Solidario al 10 de septiembre de 2022 se determinan que 21 cooperativas de ahorro y crédito tienen sus matrices en la provincia de Imbabura, a lo que se debe sumar las agencias y sucursales de otras entidades financieras. A pesar de la presencia física, el acceso a servicios financieros formales es un tema que requiere de atención dado que la cobertura es de apenas el 10,34%. En el Cantón Otavalo hay 10 cooperativas de ahorro y crédito distribuidas en los diferentes segmentos. Los datos relevan que existe 41 puntos de atención en el rango de ruralidad del 50% - 75%, es

decir, las cooperativas se ubican mayoritariamente en localidades urbanas dejando desprovisto del acceso a servicios financieros a la población rural. Es así como la atención a la ciudadanía otavaleña es través de: 17 agencias, 10 matrices, 10 cajeros automáticos, 3 sucursales y 1 corresponsal solidario (Data SEPS 2021).

El primer acercamiento con el sujeto de estudio fue en el 2020, año en el que realice un proyecto de vinculación con la comunidad bajo el apoyo y dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, específicamente, de la Dirección de Desarrollo Económico. Al tener contacto directo e información de primera mano se visibilizo la falta de acceso a financiamiento a emprendimientos gestionados por mujeres, desconocimiento de habilidades y conocimientos empresariales y poco o nulo acceso a programas de educación financiera y digital con enfoque de género. Al final tiene un impacto negativo en su desarrollo social y económico.

Cabe recalcar que en esta oportunidad se realizó un diagnóstico de todos los emprendimientos, sin discriminar por género o ubicación; por lo tanto, la primera acción para abordar la problemática fue indagar el número de emprendimientos registrados por la Dirección de Desarrollo Económico para luego identificar aquellos que son liderados por mujeres.

Se observo que la oferta tiene una tendencia a los servicios de gastronomía, artesanías, diseño y confección, postres, plantas medicinales y limpieza. Generalmente están ubicados en las parroquias rurales del Cantón Otavalo:

- San Rafael
- Selva Alegre
- Gonzales Suarez
- Eugenio Espejo
- San José de Quichinche
- San José de Pataquí
- San Pablo del Lago
- San Juan de Ilumán
- Dr. Miguel Egas Cabezas

Entre las capacitaciones brindadas por el Dirección de Desarrollo Económico de calidad, con apoyo y seguimiento que han recibido desde el 2019 destacan siguientes temáticas:

- Turismo
- Transporte
- Hoteles
- Hospedaje casero
- Destinos
- Patrimonio Cultural
- Proceder ciudadano
- Emprendimiento ciudadano

- Idiomas extranjeros

A pesar de los esfuerzos realizados el problema sigue latente porque no se abordan las causas centrales que afecta directamente al estancamiento de los emprendimientos femeninos.

### 2.1.2. Población Objetivo

La población objetivo para el desarrollo del presente proyecto son las mujeres que gestionan o son dueñas de emprendimientos pertenecientes a la parroquia rural de San Rafael del cantón Otavalo, entre ellos podemos destacar a los siguiente emprendimientos de la zona:

**Tabla 2.1. Descripción de los emprendimientos de la zona**

<b>Emprendimientos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo</b>
<i><u>Hampi “Medicinal Soap”</u></i>	San Rafael de la Laguna	Jabones naturales
<i><u>Jabones Margarita</u></i>	Comunidad de	Elaboración de jabones y pomadas
<i><u>Mattise</u></i>	San Rafael	Elaboración de bisutería personalidad
<i><u>Miguitas</u></i>	San Rafael	Arreglos personalizados – bajo pedido
<i><u>Tawri</u></i>	San Rafael – 4 esquinas	Elaboración de pan y bebidas a base de chocho
<i><u>Productos de cuero y bisutería</u></i>	San Rafael	Elaboración de carteras, billeteras y chequeras de cuero. Collares, aretes y pulseras
<i><u>Das Ti</u></i>	San Rafael	Elaboración de cuadros de paisajes y personalizados
<i><u>Decora tus ideas</u></i>	San Rafael	Productos hechos en madera
<i><u>Artesanías con Totorá</u></i>	San Rafael – 4 esquinas	Elaboración de artesanías, muebles, floreros.

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo

Del trabajo de campo se confirman que la necesidad de financiamiento de las actividades productivas es con capital prestado por el padre de familia, familiares directos y amigos cercanos. No obstante, el problema surge cuando las microempresarias acuden a prestamista informales (chulqueros) pagando montos excesivos por concepto de intereses y bajo técnicas de cobranza agresivas. El poco uso del financiamiento formal es explicado por las diversos factores, entre ellos están las dificultades del emprendimiento para cumplir con excesivos

requerimientos reglamentarios, colaterales e historial crediticio exigidos por las entidades financieras para iniciar con las solicitudes de crédito. La necesidad de comprobar un monto mínimo de ingresos y contar con un colateral que respalde la operación de crédito son barreras para acceder a préstamos formales.

Otro aspecto está relacionado necesidad de formalizar los emprendimientos, dado que la informalidad esconde la situación real económica-financiera del sector. Un porcentaje alto de emprendedoras teme a la formalidad porque tienen la errónea percepción que se van a ver afectados sus ingresos o las va a perjudicar en el futuro. No comprenden que la formalidad trae beneficios, tales como: mayor acceso a financiación, servicios, desarrollo tecnológico y empresarial, etc. Por lo expuesto anteriormente los préstamos informales era la salida de las mujeres microempresarias por ser proceso más sencillo y menos costoso que un préstamo.

Para finalizar, uno de los problemas que salió a flote es que muchas mujeres están bajo el dominio de sus parejas sentimentales, sus funciones están orientadas a la administración de recursos y no a buscar los mecanismos para obtenerlo; por lo tanto, no tienen la necesidad de tener una cuenta a su nombre. Adicional, el tiempo dedicado a las tareas del hogar disminuye la participación, fortalecimiento y crecimiento del emprendimiento.

### **2.1.3. Diagrama de Diagnostico Situacional**

La tabla 2.2., permite comprender las barreras financieras, normativas y legales que incluyen la necesidad de justificar la fuente y monto de ingresos, falta de garantías e historial crediticio, tasas de interés altas, montos limitados, periodos de pago más cortos. Por otro lado, las barreras no financieras engloban la dinámica económica, social y cultural, el problema de la autoexclusión, la formalidad e informalidad del negocio, el deficiente desarrollo de habilidades financieras y el acceso limitado a redes de educación financiera, digital y empresarial.

Las barreras financieras y no financieras que afectan a los emprendimientos, propiedad de mujeres, en la etapa inicial del ciclo de vida del negocio, no alcanzan el crecimiento y la madurez para sostener sus negocios en el tiempo, por tal motivo, para las instituciones financieras son un sector de alto riesgo de impago por la decadencia del negocio en el primero año. La matriz recoge de forma resumida todo el contexto en el que se desarrolla la problemática, así como, una serie de soluciones posibles que serán analizadas y evaluadas más adelante.

**Tabla 2.2. Matriz de Diagnóstico Situacional**

	¿Por qué?		¿Por qué? ¿Hay solución? ¿Cuál?	¿Por qué? ¿Hay solución? ¿Cuál?
	<b>Restricciones de acceso a créditos a emprendimientos encabezados por mujeres de la Parroquia de San Rafael del Cantón Otavalo</b>	Complejos procedimientos de solicitud	Exigencia de garantías	Falta de titularidad de los activos
Requerimiento de un historial crediticio				Historial de crédito basado en la capacidad de ahorro
Imposibilidad de comprobar ingresos		Insuficientes flujos de caja	Fomentar redes de cooperación para insertar a los emprendimientos al mercado formal	
Condiciones Contractuales		Tasas de interés elevadas	Sector de alto riesgo de impago	Financiamiento de segundo piso - subsidios
		Plazos más cortos		
		Limite a montos requeridos		
Autoexclusión		Factores culturales y sociales		Visibilizar a la mujer en el mercado financiero
		Falta de información clara y oportuna por parte de las entidades financieras formales	Percepción propia de no poder pagar	Capacitación a los asesores de crédito con enfoque de genero
		No requieren utilizar los productos y servicios ofertados		Rediseño de productos y servicios acorde al segmento
		Analfabetismo	Poco o nulo acceso a un	Programa integral de asesoramiento

	Deficientes habilidades y conocimientos financieros	digital	teléfono	empresarial diferenciado para el segmento de mujeres MYPYME
		Ineficientes programas de educación financiera	Falta de conectividad	

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo

## 2.2. Justificación del proyecto y delimitación del problema

### 2.2.1. Causas y efectos del problema

Dada la matriz de diagnóstico situacional, se logró identificar y delimitar con mayor precisión los hechos generadores del limitado acceso a financiamiento más justo y equitativo para las mujeres empresarias perteneciente a la parroquia rural de San Rafael (Cantón Otavalo). Las instituciones financieras formales no han logrado atender satisfactoriamente al segmento femenino que lidera o gestiona algún tipo de emprendimiento, aún no se han dado cuenta de las oportunidades comerciales del segmento de clientes diferenciado porque ahorra en mayor cuantía y son mejores pagadoras.

Son varias causas que generan dicha problemática, en este estudio se agrupa en cuatro principales que serán detalladas a continuación y organizadas a manera de resumen en el gráfico 2.1.:

1. La participación de las mujeres empresarias en el sector financiero tiene una estrecha relación en la participación económica, la cual ha estado ligada a la informalidad. La falta de información de los negocios dificulta el acceso a créditos, las entidades financieras se ven obligadas a negarles las solicitudes de crédito porque asocian al sector con un altos niveles de impago.
2. Los requerimientos reglamentarios excesivos impuestos por las entidades financieras no van de la mano con los requerimientos y necesidades de los emprendimientos gestionados por mujeres. Por tal motivo, se insiste en la presencia de un sistema financiero incluyente tanto para aquellas empresarias no bancarizadas como para mujeres que, a pesar, de ser socias activas en las entidades financieras ven limitada su capacidad de acceder a préstamos formales.
3. La autoexclusión es un punto que se ha profundizado por los patrones socioculturales que limitan a la mujer a las tareas y cuidado del hogar; por otro lado, la percepción

propia de no poder pagar la deuda que van a contraer aleja a las mujeres emprendedoras del sistema financiero. Otras simplemente no tienen ningún interés o motivación en formar parte de una institución financiera.

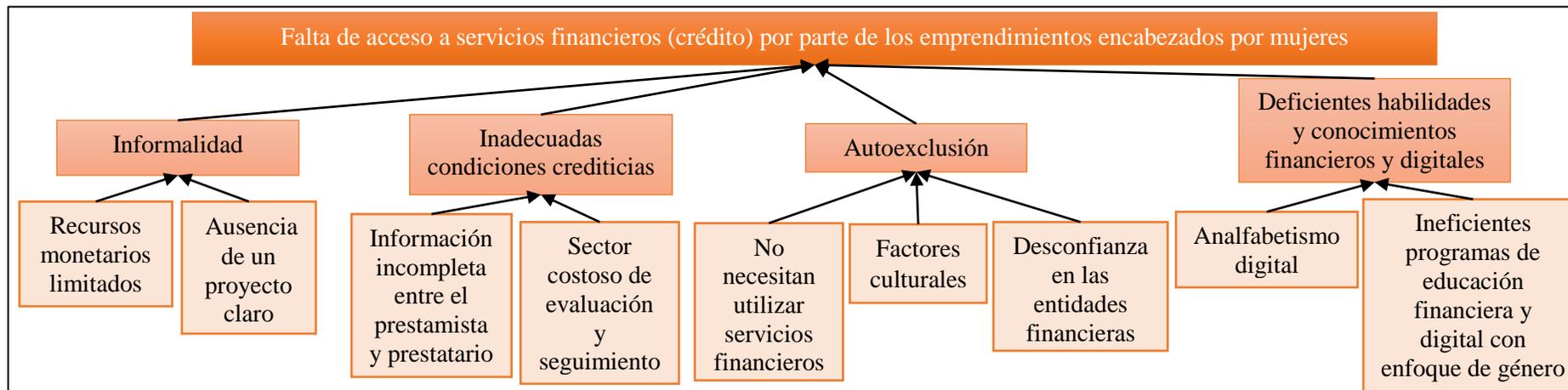
4. La falta de educación en temas financieros, digitales y empresariales se traduce en el débil fomento del liderazgo femenino en la industria. Carecen de este tipo de conocimientos las limita y condiciona a llevar sus finanzas de forma tradicional, en donde no se da prioridad al ahorro y a la inversión y se fomenta el consumismo.

Las malas experiencias del segmento femenino frente al sistema financiero formal obligan a las mujeres empresarias a buscar mecanismos de financiamiento informal, en la parroquia de San Rafael del cantón Otavalo los chulqueros hacen de las suyas, muchos de ellos cobran tasas diarias exorbitantes. Al final se termina pagando tres veces más del capital que se recibió y todo por concepto de interés. Siguiendo con esta línea, se limita en crecimiento del emprendimiento dado que las ventas generadas diariamente únicamente sirven para el pago de intereses, consecuentemente, no hay capacidad de ahorro para absorber choques financieros inesperados, condicionando su posibilidad de crecimiento e independencia económica.

En la tabla 2.3 se pueden ver, de manera general, los efectos que se derivan de la problemática analizada. ONU Mujeres (2021, 20) establece que “el éxito de un producto y servicio financiero diseñado para una mayor inclusión de un grupo que experimenta múltiples vulnerabilidades requiere ser valorado, al menos, en cuatro niveles”:

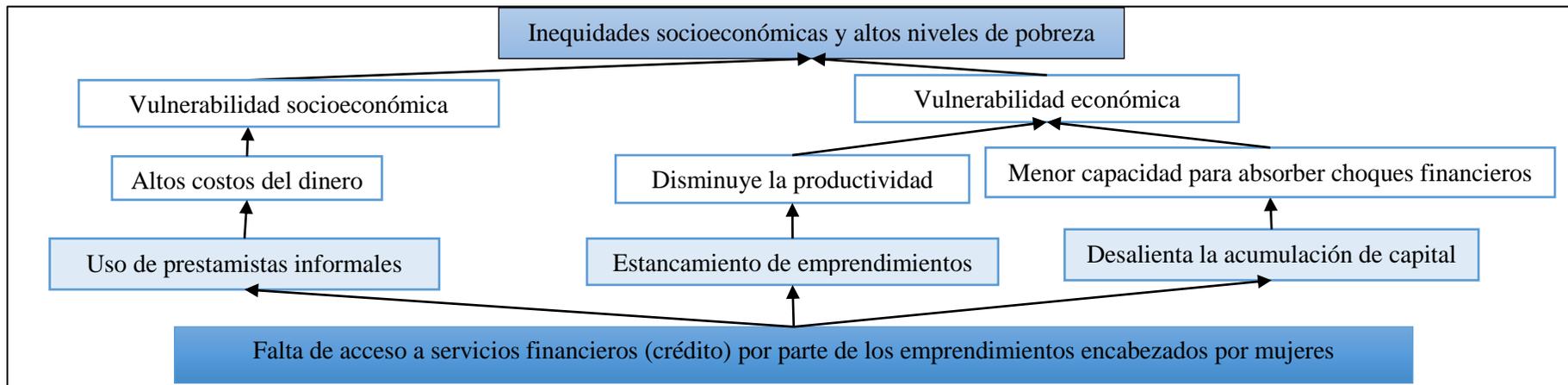
1. Incremento en la participación.
2. Cambios que se producen en la mujer con el acceso y uso del producto o servicio financiero tanto a nivel personal, familiar, así como en su negocio.
3. Efecto domino dentro de la institución.
4. Cambios a nivel de ecosistema financiero y emprendedor que se dan por una experiencia positiva.

El proyecto pretende atender la mayoría de los niveles con la finalidad de garantizar la inserción de la mujer emprendedora de la parroquia de San Rafael al sector financiero formal y traducir las experiencias a todo el cantón.



**Gráfico 2.1. Árbol de causas**

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo



**Gráfico 2.2. Árbol de efectos**

Elabora por la autora con información del trabajo de campo

### 2.2.2. Matriz de involucrados

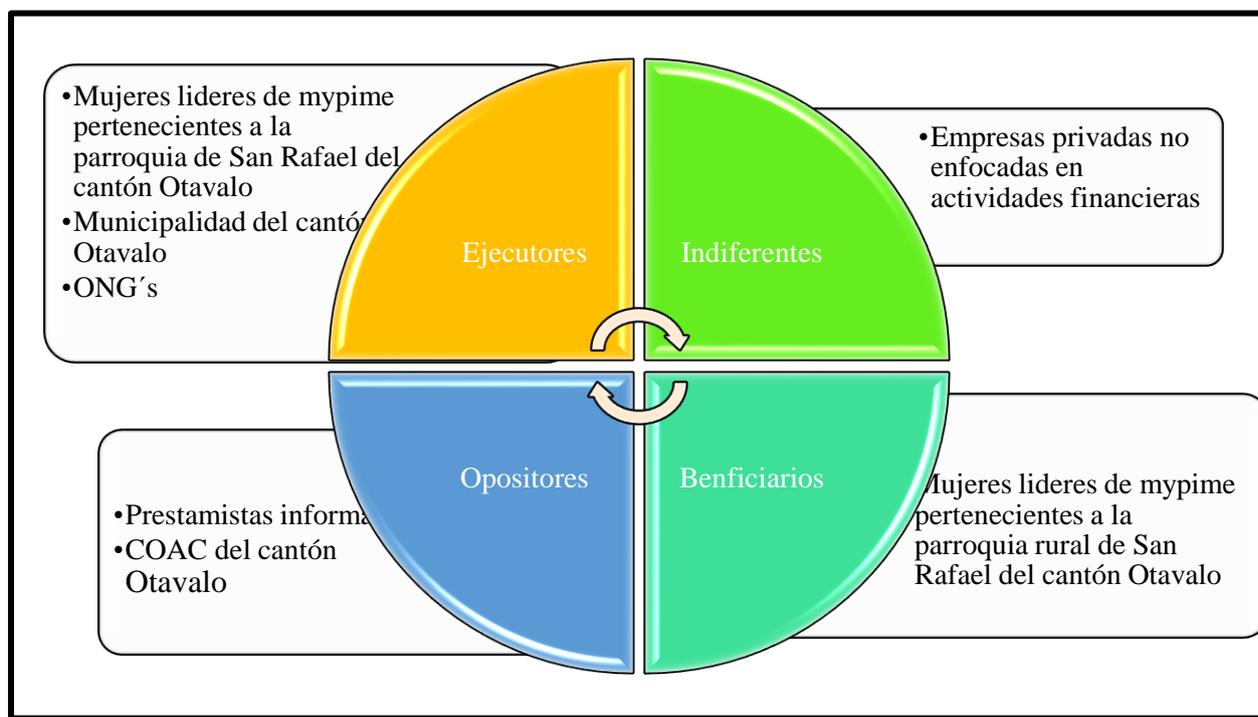
Tal como afirma Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, 18) el análisis de involucrados implica:

Estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

La identificación de ejecutores, indiferentes, opositores y beneficiarios es fundamental para conocer, analizar y anticipar las opiniones y expectativas diversas. Es crucial atender aquellas circunstancias que puedan afectar directa e indirectamente a la realización del proyecto o que atente contra las creencias, percepciones y visiones de las beneficiarias.

Se hace necesario que las intenciones de cada uno de los involucrados sean beneficiosas y garanticen la continuidad del trabajo a través de la vinculación con los objetivos de desarrollo sostenible, este apartado será tratado con mayor profundidad en el capítulo 4 (evaluación ex ante)

**Gráfico 2.3. Matriz de involucrados**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo

### 2.2.3. Árbol de problemas

“Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 76).

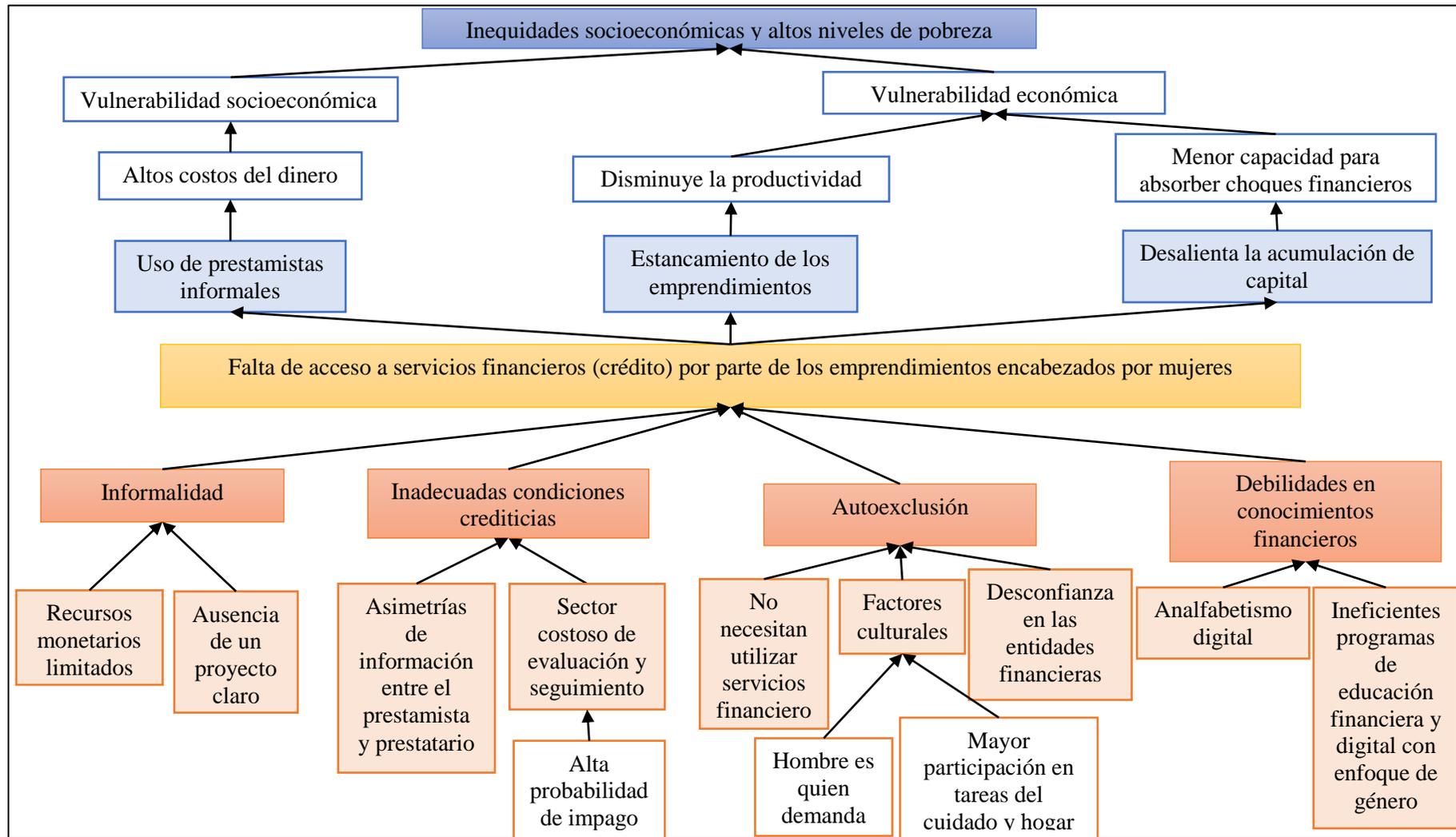
La desigualdad entre hombre y mujeres en el sistema financiero es una característica histórica que persiste y tienen incidencia en el crecimiento económico de un país, cada vez más países han reforzado su compromiso para mejorar los índices de inclusión financiera, especialmente de las mujeres. En el caso ecuatoriano, estos objetivos han sido plasmados en un documento denominado La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera de Ecuador (ENIF) para los años 2000 y 2004. Tal como afirma BCE (2020,10):

Una mayor disponibilidad, calidad y adecuación de formas de financiamiento para las MiPymes, a través de la mejora de la oferta crediticia y de sus indicadores de sostenibilidad, así como de otros mecanismos de financiamiento como el leasing y el factoring. Ello estará medido por el incremento del financiamiento para actividades productivas y una reducción de la proporción de cartera en riesgo para los segmentos de microcrédito y consumo.

Todos los mecanismos apuntan a mejorar las condiciones de financiamiento de las MiPymes e infraestructura de crédito, sin embargo, no tiene un enfoque de género sino que engloba al conjunto de lineamientos, políticas y objetivos que atiende a un sector económico. Por tal motivo, el proyecto de tesina abarca una visión centrada en la visión de la mujer emprendedora, es recomendable establecer una línea base desagregada por género teniendo en cuenta que las MiPymes propiedad de mujeres son un segmento de clientes potenciales desatendidos pero rentables, y los datos afirman que son mejores pagadoras en comparación con el segmento masculino.

El segmento femenino no tiene confianza en el sistema financiero tradicional, por lo tanto, es imprescindible desarrollar propuestas que generen valor y promuevan el espíritu emprendedor con la finalidad de mejorar los índices de rentabilidad y sea sostenible en el tiempo. En la parte inferior se analizan las causas raíz que originan el problema central, mientras que, en la parte superior se exponen los efectos finales que tienen que relación con el incremento de los niveles de pobreza y mayor desigual económica en la población femenina que lidera emprendimientos en la parroquia San Rafael del cantón Otavalo.

Gráfico 2.4. Árbol de problemas



Elaborado por la autora

## **2.3. Objetivos del proyecto**

### **2.3.1. Árbol de objetivos**

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, 17) señalan que “el análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos”.

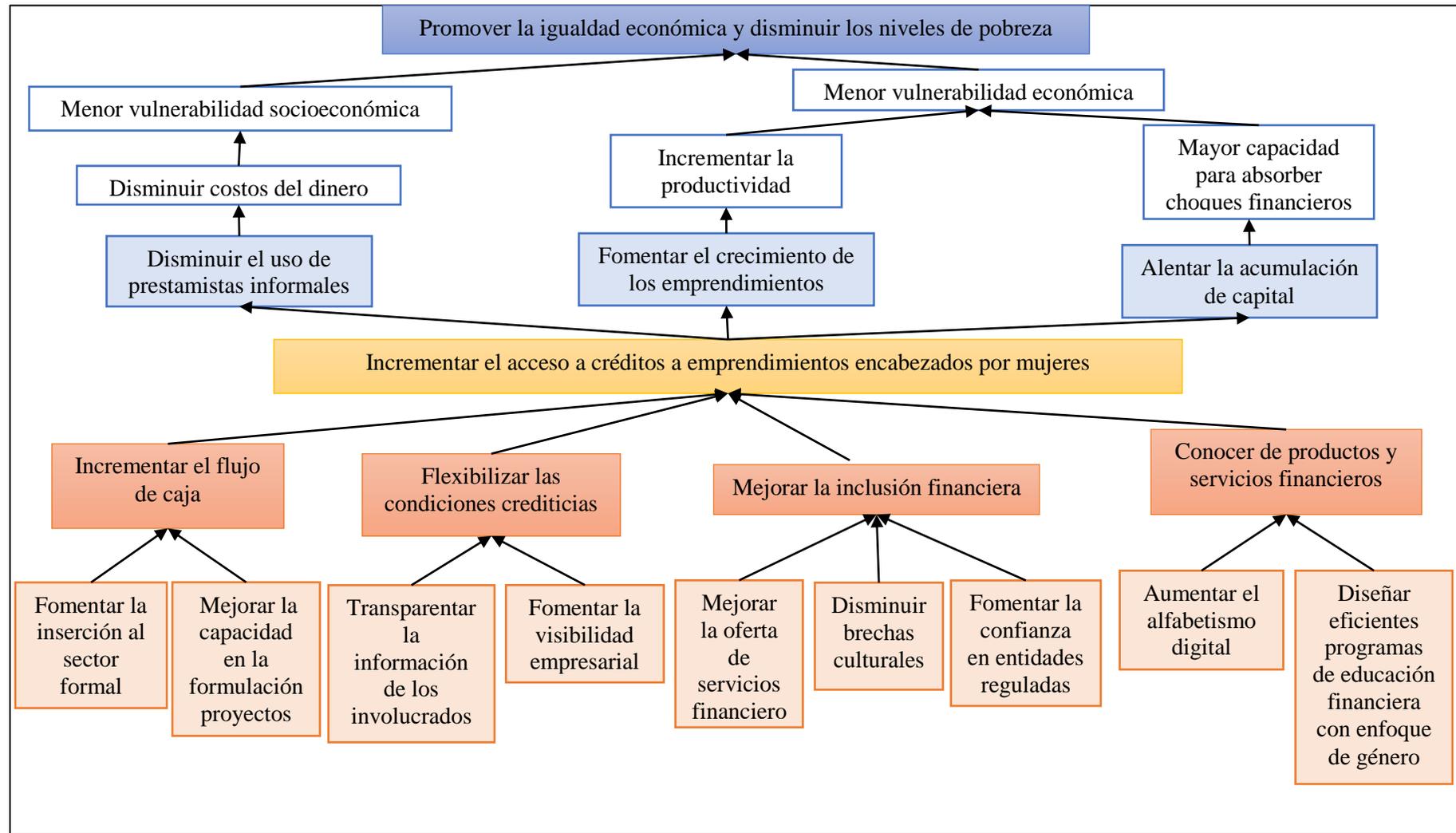
Los actuales modelos de negocios de las entidades financieras para atender a este sector son deficientes y engorrosos porque no tienen en cuenta las necesidades particulares del sector. Es necesario ubicar cuales son los productos y servicios que prefiere este segmento, tener en cuenta el monto, plazo y los términos y condiciones, especialmente cuando se trata de productos de crédito, y comprender su participación en los diferentes sectores productivos.

La mujer, como agente económico, contribuye mejorar aspectos económicos, políticos y sociales rompiendo barreras de oferta y demanda. A través de la gestión eficiente del flujo de caja se puede construir un historial que permita evaluar la capacidad de endeudamiento y repago, es decir, las entidades financieras tendrán información relevante sobre los emprendimientos en cuanto al análisis de perfiles crediticios y reducir costos y riesgos.

Flexibilizar los términos y condiciones de los préstamos, reducir los procesos burocráticos de apertura de cuentas y simplificación la documentación requerida para generar mejores condiciones de financiamiento que las existentes en el mercado financiero. Las metodologías de crédito deben ir en sintonía con el perfil de las mujeres emprendedoras, el sector al que pertenece su actividad económica y el entorno en el cual desarrollan su actividad. Es conveniente considerar los costos de traslado a las entidades financieras puesto el enfoque es a una parroquia rural del cantón Otavalo.

Todo lo mencionado anteriormente requiere dotar a las emprendedoras de conocimientos financieros y digitales que les permita tomar decisiones informadas para dirigir y administrar su empresa, las capacitaciones deben tener una metodología fácil, interactiva y flexible al horario de las mujeres. Todos estos medios deben ser sostenibles en el largo plazo, con aras a alcanzar los fines proyectados como son: disminuir el uso de prestamistas informales, fortalecer el crecimiento de los emprendimientos y alentar la acumulación del capital. En la parte inferior se desglosa los medios para conseguir el objetivo deseado; por otro lado, en la parte inferior se detalla los fines que se pretende conseguir con la ejecución del proyecto.

Gráfico 2.5. Árbol de objetivos



Elaborado por la autora con base en el árbol de problemas

## 2.4. Hipótesis (alternativas) del proyecto

### 2.4.1. Árbol de alternativas

Por otro lado Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, 20) definen que “a partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema”.

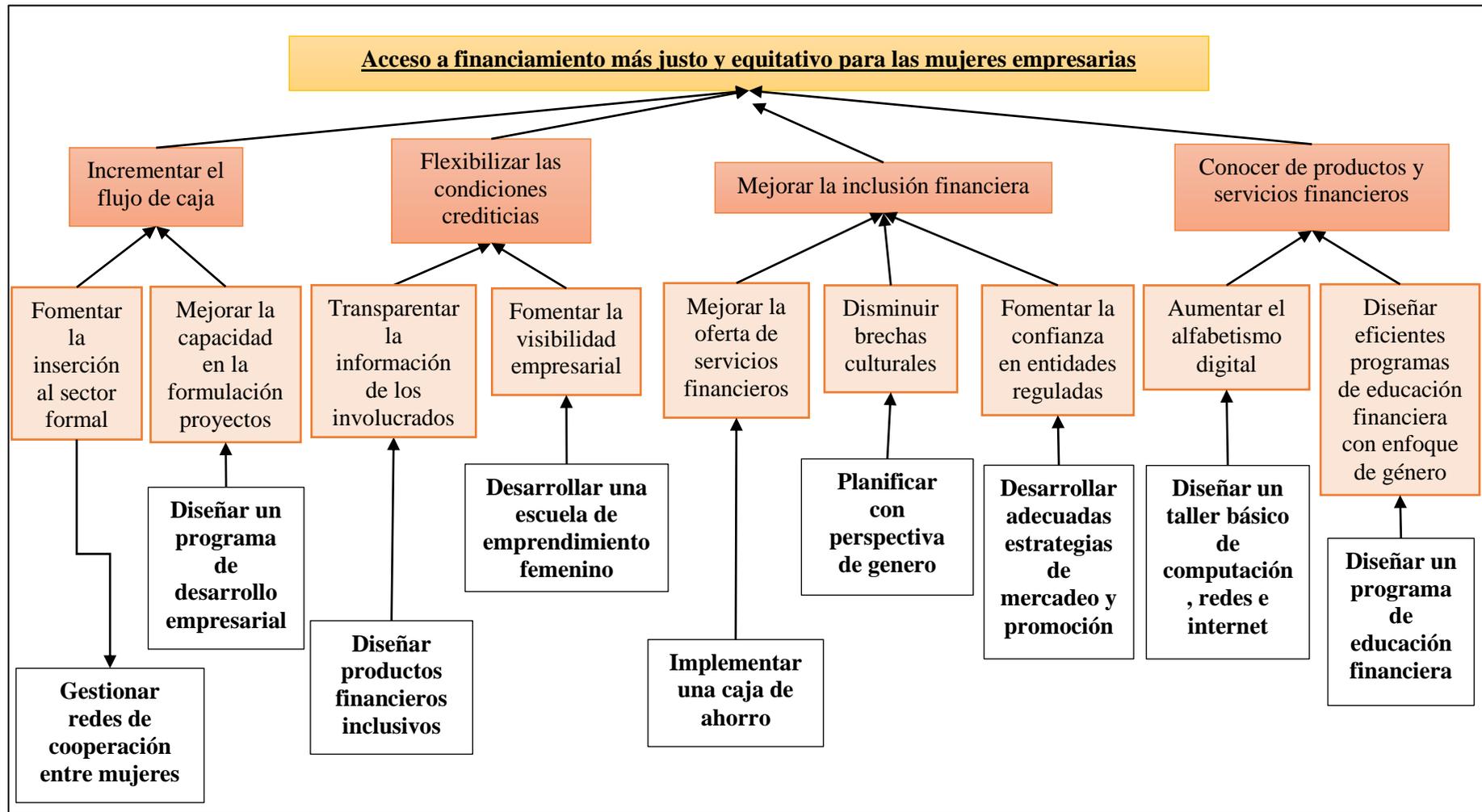
Potenciar el espíritu empresarial de las mujeres es crucial para el desarrollo y crecimiento de los negocios e incide directamente en el crecimiento económico de un país, es importante anotar que las mujeres que acceden a un servicio financiero están inconformes; por lo tanto, es prioridad diseñar productos y servicios financieros y no financieros con enfoque de género que sean explícitamente creados para responder a sus necesidades y requerimiento específicos. De la mano deben ponerse en marcha programas de educación financiera que dote de conocimientos y habilidades financieras. Asimismo, la formación en tecnologías de la información y comunicación (TIC) potencia las destrezas estratégicas con una visión integral de los modelos de negocios que permitan crear, compartir y transferir valor para el usuario final a través de la atención personalizada y acorde al ciclo de vida del emprendimiento.

Para mejorar el acceso y uso a productos y servicios financieros, especialmente, el crédito se plantea dos posibles alternativas detalladas a continuación:

1. Creación de un centro de emprendimiento femenino + Educación financiera, digital y empresarial + Firma de convenios con entidades financieras + Gestionar redes de cooperación entre mujeres para la inversión y promoción.
2. Consolidación de Cajas de Ahorro y Crédito: Diseño de la línea de crédito “Credi Warmy” + Fortalecimiento de la oferta de servicios no financieros + Educación financiera y digital.

Los emprendimientos se enfrentan a dificultades al acceder a instrumentos financieros en épocas de expansión. Durante las recesiones financieras o económicas se reduce e incluso optan por obtener financiamiento informal. Las estrategias planteadas están enfocadas a fortalecer las cadenas de valor inclusivas de los emprendimientos, a través de propuestas de financiamiento bajo condiciones justas y equitativas.

Gráfico 2.6. Árbol de alternativas



Elaborado por la autora a partir del árbol de objetivos

### 2.4.2. Selección de la estrategia óptima

Como afirma Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, 19) “este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados”. Después de un exhaustivo análisis de todas las estrategias propuestas se derivó dos alternativas óptimas. En los dos casos, la idea es mitigar la falta de acceso a financiamiento justo y equitativo a mujeres empresarias de la parroquia rural de San Rafael perteneciente al cantón Otavalo.

**Tabla 2.3. Análisis de alternativas**

<b>Alternativa 1</b>	<u>Creación de un centro de emprendimiento femenino + Educación financiera, digital y empresarial + Firma de convenios con entidades financieras + Gestionar redes de cooperación entre mujeres para la inversión y promoción</u>
<b>Alternativa 2</b>	<u>Consolidación de Cajas de Ahorro y Crédito: Diseño de la línea de crédito “Credi Warmy” + Fortalecimiento de la oferta de servicios no financieros + Educación financiera y digital</u>

Elaborado por la autora a partir del árbol de alternativas

Dadas las limitaciones y capacidades técnicas, operativas y financieras del proyecto resulta complejo abarcar las dos alternativas; por lo tanto, las mismas serán evaluadas bajo los criterios de pertinencia, accesibilidad, tiempo, viabilidad social e impacto ambiental.

Finalmente, se obtiene la estrategia óptima que permite alcanzar el propósito del proyecto.

**Tabla 2.4. Selección de la estrategia óptima**

Criterio	Coeficiente	Medios					
		Alternativas					
		I			II		
A. Pertinencia	5	Medio / Alto	4	20	Alto	5	25
B. Accesibilidad	4	Medio	3	12	Medio / Alto	4	16
C. Tiempo	4	Medio / Bajo	2	8	Medio	3	12
D. Viabilidad Social	5	Medio / Alto	4	20	Alto	5	25

E. Impacto Ambiental	3	Bajo	1	3	Medio	3	9
TOTAL				63			<b>87</b>

Elaborado por la autora

Sí bien no existe una receta secreta o fórmula única para mejorar las condiciones del financiamiento de empresas de mujeres, la consolidación de cajas de ahorro y crédito en el cantón Otavalo es una alternativa factible dadas las particularidades del sector analizado.

### 2.4.3. Estructura analítica del proyecto

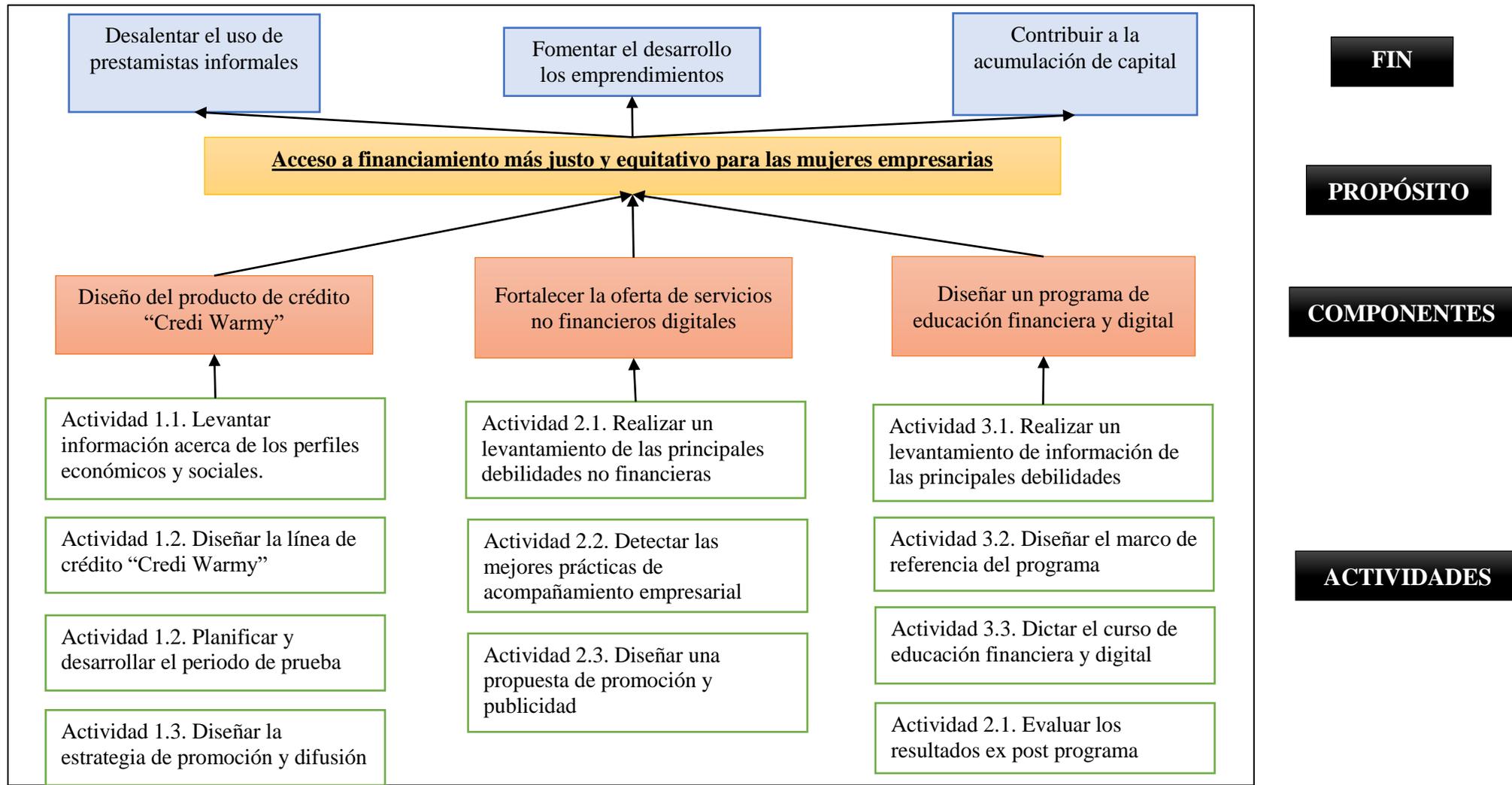
Tal como afirma Ortegón, Pacheco y Prieto (2005,22) la estructura analítica del proyecto es:

Un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

Cada uno de los componentes planteados para impulsar el acceso a financiamiento más justo y equitativo para las mujeres empresarias esta enfocados en tres aspectos básicos:

1. Diseño de la línea de crédito “Credi Warmy” con procesos adecuados a las particularidades de las MIPYME, perteneciente a la parroquia rural de San Rafael del cantón Otavalo, y así contribuir a la sostenibilidad a mediano y largo plazo de los emprendimientos. adaptado su oferta a la naturaleza de la Pyme, con requisitos simplificados
2. Fortalecimiento de la oferta de servicios no financieros que permitan tomar decisiones financieras y empresariales informadas. Por otro lado, la expansión de redes de contacto será un mecanismo para eliminar una de las barreras para el acceso a financiamiento relacionadas con la informalidad de los emprendimientos. Finalmente, este componente abarca la visibilidad de las mujeres empresarias en mercados locales y nacionales a través de una correcta estrategia de marketing, promoción y publicidad.
3. Diseño de un programa de educación financiera y digital con enfoque de género, atendiendo a las necesidades y requerimientos de la población objetivo de estudio. Detectar las mejores prácticas metodológicas será clave para aumentar la satisfacción de las beneficiarias, que al final se traducen en la creación de valor tanto para las mujeres empresarias como para las entidades financieras.

**Gráfico 2.7. Estructura analítica del proyecto**



Elaborado por la autora

## **Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados del proyecto**

### **3.1. Matriz de marco lógico**

La matriz de marco lógico está diseñada por cuatro columnas que suministran información acerca del resumen narrativo de los objetivos y las actividades, indicadores (resultados que se pretende alcanzar), medios de verificación y supuestos (factores endógenos que pueden afectar a la consecución del proyecto). Y cuatro filas que presentan información acerca del fin del proyecto, el propósito que se pretende alcanzar una vez ejecutado el proyecto, componentes requerido para consolidar el propósito y actividades requeridas para alcanzar los componentes establecidos (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

La secuencia lógica de la matriz de marco lógico es de abajo hacia arriba, es decir, la ejecución de las actividades es imprescindible para cumplir con los componentes planteados (producto final del proyecto). Para el caso específico son tres:

1. Diseño e implementación de la línea de crédito “Credi WArmy”.
2. Fortalecimiento de la oferta de servicios no financieros.
3. Diseño y desarrollo de un programa de capacitación financiera y digital.

Metodológicamente, el desarrollo de los componentes implica cumplir con el propósito final del proyecto. En este sentido, fomentar el acceso a fuentes de financiación inclusivas y equitativas a las mujeres empresarias de la parroquia rural de San Rafael del Cantón Otavalo a través del fortalecimiento las cajas de ahorro y crédito del cantón debe suponer la inclusión financiera de las mujeres. En esta lógica, dado el cumplimiento del propósito se alcanzarán los tres fines deseados: desalentar el uso de prestamistas informales, fomentar el desarrollo los emprendimientos y contribuir a la acumulación de capital. Así, la incorporación de las mujeres al sistema financiero formal disminuiría las inequidades socioeconómicas y altos niveles de pobreza.

Por otro lado, se presenta una variedad de datos alineados con indicadores para monitorear los avances al momento de la ejecución del proyecto. Asimismo, los medios de verificación especifican las fuentes de información a las cuales se puede recurrir para verificar el grado de cumplimiento por niveles. Para finalizar, los supuestos engloban el conjunto de condiciones necesarias que deben cumplirse para el éxito del proyecto. Estos tres elementos están detallados con base al contexto ecuatoriano y la realidad específica del cantón Otavalo.

**Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico**

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
F1.1. Desalentar el uso de prestamistas informales	Al finalizar el proyecto (2 años) los emprendimientos gestionados por mujeres de la Parroquia de San Rafael han experimentado un crecimiento del 4% en ventas. Las familias destinan al menos el 10% de sus ingresos al ahorro formal	Reporte del Global Entrepreneurship Monitor  Registro de estadísticas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	La normativa actual se mantiene y sigue vigente para cajas de ahorro
F1.2. Fomentar el desarrollo los emprendimientos			
F1.3. Contribuir a la acumulación de capital			
P.C. Los emprendimientos liderados por mujeres acceden a fuentes de financiamiento inclusivas y equitativas	Al finalizar el primer año, El 45% de los emprendimientos gestionados por mujeres de la Parroquia de San Rafael han accedido a créditos inclusivos y equitativos	Reporte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Las mujeres que lideran emprendimientos apoyan, conocen y utilizan los productos de créditos, los servicios financieros y son participantes activas de los programas de educación financiera y digital
C1.1. Producto de crédito “Credi Warmy” diseñado	Al finalizar el primer semestre el producto de crédito dirigido a los emprendimientos gestionados por mujeres de la Parroquia de San Rafael se ha incorporado al 100% la oferta de productos financieros de la caja de ahorro	Producto diseñado y ejecutado (campana de promoción)	En el producto de crédito se implementa un análisis de género en la cartera de crédito para mejorar las condiciones de financiamiento para mujeres
C1.2. Oferta de servicios no financieros fortalecida	Al finalizar el primer semestre, el 90% de los emprendimientos gestionados por mujeres de la Parroquia de San Rafael reciben atención y acompañamiento empresarial	Registro de emprendimientos	Las beneficiarias entienden los beneficios de la vinculación con la línea de crédito “Credi Warmy” que garantizar una aplicación directa de los servicios no financieros que se reciben

C1.3. Programa de educación financiera y digital diseñado	Al finalizar el primer año, se han implementado 12 programas de educación financiera con enfoque de género (3 módulos) dirigidos a los emprendimientos gestionados por mujeres de la Parroquia de San Rafael	Certificados de aprobación emitidos	La población participa activamente en los cursos que les da la oportunidad de potenciar sus capacidades conceptuales y prácticas en educación financiera y digital
A1.1. Realizar el diagnóstico inicial del desarrollo del producto	\$2.000	Informe del levantamiento de información	Se ha identificado la mejor metodología de recolección de información que permite obtener datos verídicos y completos de los perfiles socioeconómicos
A1.2. Diseñar el prototipo del producto de crédito	\$4.000	Propuesta final de producto de crédito	Existe interés en la población beneficiaria en el producto de crédito porque atiende sus necesidades específicas
A1.3. Planificar y desarrollar el periodo de prueba	\$3.200	Informe final de la implementación y testeo de productos	Las beneficiarias tienen motivación e interés para ser parte de la prueba piloto
A1.4. Diseñar la estrategia de promoción y difusión	\$2.000	# de horas de capacitación impartidas	El personal entiende, comprende y practica la inclusión financiera con perspectiva de género
A2.1. Realizar una encuesta para el levantamiento de las principales debilidades no financieras	\$1.500	Bases de datos de los emprendimientos del cantón	Existe información suficiente y relevante para generar una base de datos sólidas de los emprendimientos de mujeres del cantón
A2.2. Detectar las mejores prácticas de acompañamiento empresarial	\$3.800	Diseño del canal de distribución	Las beneficiarias entienden y comprenden el giro del negocio

A2.3. Diseñar una propuesta de promoción y publicidad	\$2.000	Propuesta final de mercadeo y promoción	Se obtiene la mejor propuesta de mercadeo y promoción adaptada a las particularidades de los emprendimientos
A3.1. Realizar un diagnóstico situacional de las principales debilidades financieras y tecnológicas	\$1.500	Informe final del levantamiento de información	Existe demanda de los emprendimientos sobre temas financieros, empresariales y tecnológicos
A3.2. Diseñar el marco de referencia del programa	\$3.700	Plan de capacitación	Se ha identificado las mejores prácticas de capacitación acorde a los requerimientos de las beneficiarias
A.3.3. Dictar el curso de educación financiera y digital	\$7.500	Plan operativo anual	Se dispone del presupuesto aprobado para la ejecución de la capacitación
A3.4. Evaluar los resultados ex post del programa	\$1.000	Informe final de los resultados del programa	Existe interés en las beneficiarias en rendir una prueba de conocimientos ex ante – ex post

Elaborado por la autora

### **3.2. Plan operativo**

Según Siles y Móndeolo (2018, 112) “el plan operativo anual permite la definición detallada de las acciones o las tareas necesarias para lograr los resultados esperados para el año en el plazo previsto, y es un instrumento clave para el control y monitoreo del proyecto”. Abarca las actividades, duración, responsables, costos e indicadores para completar el proyecto.

En la operación del proyecto, los tres productos finales requieren de actividades y tareas que garanticen su cumplimiento. En primer lugar, el diseño e implementación de la línea de crédito “Credi Warmy” que tiene como objetivo explícito incorporar a las mujeres sistema financiero formal con créditos que se adapten al ciclo de vida de sus emprendimientos que sean ágiles, con tasas de interés bajas y den paso a las garantías no tradicionales. La estrategia de colocación producto financiero, tiene como eje principal el precio justo; premisa demostrada por una tasa de interés pasiva acorde al perfil de la beneficiaria, plazos de tiempo extendidos, garantías no reales, garantizando la solvencia de la caja de ahorro y crédito.

En segundo lugar, el fortalecimiento de la oferta de servicios no financieros (Acompañamiento y asesoría empresarial): Cuyo fin se enfoca en brindar acompañamiento integral para fortalecer la toma de decisiones informadas, el acompañamiento empresarial deberá ir de la mano con un monitoreo permanente del modelo de negocio del microemprendimiento y apoyo del crecimiento de la microempresaria como administradora de su negocio. Por otro lado, este componente implica promover su productividad y competitividad, a través de innovaciones disruptivas, adaptación tecnológica y aumento de su capacidad administrativa y comercial. Finalmente, se pretende la vinculación con la línea de crédito “Credi Warmy” para que garantizar una aplicación directa de los servicios no financieros que se reciben.

En tercer lugar, el diseño y desarrollo de un programa de capacitación financiera y digital busca dotar de conocimientos financieros y digitales que promuevan el desarrollo de sus emprendimientos para facilitar el descubrimiento de soluciones apropiadas a su realidad inmediata. En resumen, se vuelve imperativo diseñar programas de educación y capacitación, junto con la provisión de productos y servicios financieros y no financieros para dotar a las mujeres de habilidades y conocimientos necesarios para establecer y garantizar el crecimiento y madurez del negocio. En tabla 3.2 se desarrolla el proyecto a profundidad y junto con eso se diseña el cronograma de actividades disponible en la tabla 3.3 del presente documento.

**Tabla 3.2. Plan operativo**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la Actividad/Tarea</b>	<b>Duración (Tiempo)</b>	<b>Persona/Unidad responsable</b>	<b>(A) Fuente de financiamiento</b>	<b>(B) Aporte propio</b>	<b>(A+B) Costo Total</b>	<b>Indicador</b>
C1.	Diseñar el producto de crédito “Credi Warmy”	8 meses	Responsable del área de crédito	7.840	3.360	11.200	Producto de crédito “Credi Warmy” incorporado a la oferta de la institución
C1.A1.	Realizar el diagnóstico inicial para el desarrollo del producto	1 mes	Equipo de consultores	1.400	600	2.000	Informe final del estudio de mercado Informe de la situación actual de la entidad
C1.A1.T1	Analizar las capacidades internas (situación financiera, técnica y operativa)	1 mes	Consultor responsable	350	150	500	Análisis FODA realizado
C1.A1.T2	Caracterizar el segmento y destino del crédito	1 mes	Consultor responsable	1.050	450	1.500	Información recolectada, analizada y procesada
C1.A2.	Elaborar el prototipo del producto de crédito “Credi Warmy”	3 meses	Equipo de consultores	2.800	1.200	4.000	Línea de crédito diseñado
C1.A2.T1	Establecer las condiciones de base del producto de crédito (requisitos, condiciones crediticias y operativas)	1 mes	Analista del área de crédito	560	240	800	Términos y condiciones del crédito en concordancia con el marco normativo
C1.A2.T2	Definir el manual de crédito y procesos del producto	1 mes	Responsable del	1.540	660	2.200	Manual de crédito y procesos

	financiero		área de crédito				diseñado
C1.A2.T3	Analizar la rentabilidad e impacto financiero	1 mes	Consultor responsable	700	300	1.000	Informe final del análisis financiero
C1.A3.	Planificar y desarrollar el periodo de prueba	3 meses	Equipo de consultores	2.240	960	3.200	Prueba del producto en un ambiente controlado ejecutada
C1.A3.T1	Preparar la prueba piloto	1 mes	Consultor responsable	700	300	1.000	Parámetros de comparación que faciliten el monitoreo diseñados.
C1.A3.T2	Implementar la prueba piloto	1 mes	Consultor responsable	700	300	1.000	Producto de crédito implementado
C1.A3.T3	Monitorear y evaluar la prueba piloto	1 mes	Responsable del área de crédito	840	360	1.200	Informe final de la prueba piloto
C1.A4	Diseñar la estrategia de promoción y difusión	1 meses	Responsable del área de marketing	1.400	600	2.000	Propuesta de difusión inclusiva aprobada
C2.	Fortalecer la oferta de servicios no financieros	5 meses	Equipo de consultores	5.110	2.190	7.300	Oferta de servicios no financieros fortalecida
C2.A1.	Realizar una encuesta para el levantamiento de las principales debilidades no financieras	1 mes	Consultor responsable	1.050	450	1.500	Base de datos de las beneficiarias del proyecto
C2.A1.T1	Identificar las principales barreras y limitaciones no	1 mes	Equipo de consultores	1.050	450	1.500	Datos desagregados por segmento productivo

	financieras						
C2.A2.	Detectar las mejores prácticas de acompañamiento empresarial	3 meses	Equipo de consultores	2.660	1.140	3.800	Mejores prácticas de acompañamiento empresarial detectadas y acopladas a la línea de crédito “Credi Warmy”
C2.A2.T1	Garantizar la entrega y el despliegue de la información no financiera	2 meses	Proveedor de tecnologías de la información	1.400	600	2.000	Paquete comunicacional desarrollado (varios canales de difusión)
C2.A2.T2	Gestionar y firmar convenios de cooperación con instituciones públicas, privadas, ONG, etc.	1 mes	Departamento de Desarrollo Económico	1.260	540	1.800	Firma de convenios suscrita
C2.A3.	Diseñar una propuesta de promoción y publicidad	1 mes	Responsable del área de marketing	1.400	600	2.000	Propuesta de marketing aprobada
C3.	Diseñar e implementar un programa de educación financiera y digital	12 meses	Responsable del área de educación	9.590	4.110	13.700	Al finalizar el primer año, se han implementado 12 programas de educación financiera y digital con enfoque de género
C3.A1.	Realizar el diagnóstico situacional de las principales debilidades financieras y tecnológicas	1 mes	Equipo de consultores	1.050	450	1.500	Informe de resultados de las debilidades y barreras financieras y tecnológicas

C3.A1.T1	Clasificar y priorizar las necesidades	1 mes	Consultor responsable	1.050	450	1.500	Inventario de las barreras y debilidades financieras y tecnológicas
C3.A2.	Diseñar el marco de referencia del programa	3 meses	Analista del área de educación	2.590	1.110	3.700	Marco de referencia estructurado
C3.A2.T1	Elegir la metodología de capacitación (mejores prácticas)	1 mes	Consultor responsable	700	300	1000	Guía metodológica de las mejores prácticas de capacitación a mujeres empresarias
C3.A2.T2	Diseñar y producir el material físico y audiovisual del curso (material didáctico, ejemplos prácticos y evaluaciones)	1 mes	Consultor responsable	1.400	600	2.000	Programa de educación financiera y digital estructurado Paquete informático del curso
C3.A2.T3	Abrir el proceso de contratación del capacitador	1 mes	Proveedor de tecnologías de la información	490	210	700	Contrato de trabajo firmado
C3.A3.	Dictar el curso de educación financiera y digital	7 meses	Capacitador del área de educación	3.010	1.290	7.500	Cursos de educación financiera y digital implementados
C3.A4.	Evaluar los resultados ex post del programa	1 mes	Analista del área de educación	700	300	1.000	Informe final de gestión

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo

**Tabla 3.3. Cronograma de actividades**

Código	Nombre de la tarea	Meses																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C1.	Diseñar el producto de crédito “Credi Warmy”																				
C1.A1.	Realizar el diagnóstico inicial para el desarrollo del producto																				
C1.A1.T1	Analizar las capacidades internas (situación financiera, técnica y operativa)																				
C1.A1.T2	Realizar el estudio de mercado para definir las necesidades de las microempresarias																				
C1.A2.	Diseñar el prototipo del producto de crédito																				
C1.A2.T1	Establecer las condiciones de base del producto de crédito (requisitos, condiciones crediticias y operativas)																				
C1.A2.T2	Mapear los procedimientos, métodos, prácticas y procesos del producto de crédito																				
C1.A2.T3	Analizar la rentabilidad e impacto financiero																				
C1.A3.	Planificar y desarrollar el periodo de prueba																				
C1.A3.T1	Preparar la prueba piloto																				
C1.A3.T2	Implementar la prueba piloto																				
C1.A3.T3	Monitorear y evaluar la prueba piloto																				





### 3.3. Presupuesto del proyecto

Tal como lo afirma Vigo et al. (2018, 165) “para lograr los objetivos del proyecto, se requiere implementar un conjunto de actividades y éstas, a su vez, requieren de un conjunto de insumos o recursos productivos, los cuales demandan un determinado costo”.

#### 3.3.1. Presupuesto desagregado por componentes

Tal como fue definido en el cronograma de actividades, la duración del proyecto es de veinte meses (5 cuatrimestres). A continuación se detalla el presupuesto requerido para el conjunto de tareas, actividades y componentes necesarios para el cumplimiento del objetivo general del proyecto.

**Tabla 3.4. Presupuesto anual desagregado por componentes**

Código	Actividad Tarea	Cuatrimestres				
		1	2	3	4	5
C1.	Diseñar el producto de crédito “Credi WArmy”	6.000	5.200			
C1.A1.	Realizar el diagnóstico inicial del desarrollo del producto	2.000				
C1.A1.T1	Analizar las capacidades internas (situación financiera, técnica y operativa)	500				
	Honorarios profesionales del consultor	500				
C1.A1.T2	Realizar el estudio de mercado para definir las necesidades de las microempresarias	1.500				
	Honorarios profesionales del consultor	1.000				
	Viáticos y subsistencias del encargado del levantamiento de la información	500				
C1.A2.	Diseñar el prototipo del producto de crédito	4.000				
C1.A2.T1	Establecer las condiciones de base del producto de crédito (requisitos, condiciones crediticias y operativas)	800				
	Sueldo y salario del analista de crédito	800				

C1.A2.T2	Mapear los procedimientos, métodos, prácticas y procesos del producto de crédito	2.200				
	Sueldo y salario del jefe de crédito	1.200				
	Honorarios del consultor	1.000				
C1.A2.T3	Analizar la rentabilidad e impacto financiero	1.000				
	Honorarios profesionales del consultor	1.000				
C1.A3.	Planificar y desarrollar el periodo de prueba		3.200			
C1.A3.T1	Preparar la prueba piloto		1.000			
	Honorarios profesionales del consultor		1.000			
C1.A3.T2	Implementar la prueba piloto		1.000			
	Honorarios profesionales del consultor		1.000			
C1.A3.T3	Monitorear y evaluar la prueba piloto		1.200			
	Sueldo y salario del jefe de crédito		1.200			
C1.A4	Diseñar la estrategia de promoción y difusión		2.000			
	Sueldo y salario del analista de marketing		800			
	Gastos de publicidad y propaganda		1.200			
C2.	Fortalecer la oferta de servicios no financieros			5.300	2.000	
C2.A1.	Realizar la encuesta para el levantamiento de las principales debilidades no financieras			1.500		
C2.A1.T1	Identificar las principales barreras y limitaciones no financieras			1.500		
	Honorarios profesionales del consultor			1.000		
	Viáticos y subsistencias equipo encargado del levantamiento de la			500		

	información					
C2.A2.	Detectar las mejores prácticas de acompañamiento empresarial			3.800		
C2.A2.T1	Garantizar la entrega y el despliegue de la información no financiera			2.000		
	Honorarios profesionales del consultor			2.000		
C2.A2.T2	Gestionar y firmar convenios de cooperación con instituciones públicas, privadas, ONGs, etc.			1.800		
	Honorarios profesionales del asesor			1.000		
	Gasto de viáticos y movilizaciones			500		
	Gastos del evento de suscripción			300		
C2.A3.	Diseñar la propuesta de promoción y publicidad				2.000	
	Sueldo y salario del analista de marketing				800	
	Gastos de publicidad y propaganda				1.200	
C3.	Diseñar e implementar un programa de educación financiera y digital				9.500	4.200
C3.A1.	Realizar el diagnóstico situacional de las principales debilidades financieras y tecnológicas				1.500	
C3.A1.T1	Clasificar y priorizar las necesidades				1.500	
	Honorarios profesionales del consultor				1.000	
	Viáticos y subsistencias del consultor encargado del diagnóstico situacional				500	
C3.A2.	Diseñar el marco de referencia del programa				3.700	
C3.A2.T1	Elegir la metodología de capacitación (mejores prácticas)				1.000	
	Honorarios profesionales del consultor				1.000	
C3.A2.T2	Diseñar y producir el material físico y				2.000	

	audiovisual del curso (material didáctico, ejemplos prácticos, evaluaciones)					
	Pago al proveedor del material físico y audiovisual				2.000	
C3.A3.T3	Abrir el proceso de contratación del capacitador				700	
	Sueldo y salario del responsable de recursos humanos				700	
C3.A3.	Dictar el curso de educación financiera y digital				4.300	3.200
C3.A3.T1	Preparar al personal y capacitar a los capacitadores				1.000	
	Honorarios profesionales del consultor				1.000	
C3.A3.T2	Planificar el inicio de clases en territorio				3.300	3.200
	Honorarios profesionales del capacitador				2.100	2.100
	Materiales y equipo				200	100
	Viáticos y movilización del capacitador				1.000	1.000
C3.A4.	Evaluar los resultados del programa					1.000
	Honorarios profesionales del consultor					1.000
<b>Costo total del proyecto</b>		<b>6.000</b>	<b>5.200</b>	<b>5.300</b>	<b>11.500</b>	<b>4.200</b>

Elaborado por la autora

### 3.3.2. Presupuesto consolidado de ingresos, costos y gastos

En este apartado se muestra un resumen de los ingresos, costos y gastos necesarios para la ejecución del proyecto (20 meses). A continuación se detalla cada uno de los componentes del presupuesto:

1. Ingresos: El presente proyecto tiene fines sociales, sin fines de lucro. Por otro lado, los ingresos abarcan el pago de los servicios de acompañamiento empresarial y los cursos de capacitación en educación financiera y digital. Para el beneficio de las empresarias el precio cubre el 10% de todos los servicios financieros y no financieros recibidos por las beneficiarias. Se plantea que los mismos sean recibidos en forma de

depósitos al momento de solicitar el crédito, de tal manera, que no sea representativo o se convierta en una barrera financiera.

2. Costos: Dada la naturaleza del proyecto, se ha identificado costos directos. Es decir, aquellos que son necesarios en el proceso de producción para brindar un bien o servicios. En este caso, se hace mención del diseño y producción el material físico y audiovisual del curso (material didáctico, ejemplos prácticos, evaluaciones) necesario para cumplir con el tercer componente: diseñar e implementar un programa de educación financiera y digital.
3. Gastos: Es este elemento, se considera todo lo relacionado con sueldos y salarios, materiales y equipo de oficina, así como, los gastos de ventas y publicidad para dar a conocer los beneficios del producto de crédito “Credi Warmy”. Imprescindibles para la ejecución del proyecto en todas sus fases.

**Tabla 3.5. Presupuesto consolidado del proyecto**

<b>Ingresos</b>	
Ingresos	43.852,36
<b>Costos</b>	
Costos directos	2.000
<b>Gastos administrativos</b>	
Honorarios profesionales	17.700
Viáticos y subsistencias	4.000
Eventos de suscripción	300
Sueldos	5.500
Material y equipo	300
<b>Gastos de ventas</b>	
Propaganda y publicidad	2.400

Elaborado por la autora

### 3.3.3. Presupuesto cuatrimestral de ingresos, costos y gastos

En el apartado anterior, se especificó que el tiempo de duración del proyecto es de 20 meses. Siguiendo la lógica básica para la elaboración del presupuesto, a continuación, se detalla los ingresos, costos y gastos necesarios por cuatrimestres.

**Tabla 3.6. Presupuesto cuatrimestral consolidado**

	Cuatrimestres				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>					
Ingresos	7.000,00	7.120,00	8.344,00	9.812,80	11.575,36
<b>Costos</b>					
Costos directos	-	-	-	2000	-
<b>Gastos administrativos</b>					
Honorarios profesionales	3.500	2.000	4.000	5.100	3.100
Viáticos y subsistencias	500	-	1.000	1.500	1.000
Evento de suscripción	-	.	300	-	-
Sueldos	2000	2.000	-	1.500	-
Material y equipo	-	-	-	200	100
<b>Gastos de ventas</b>					
Propaganda y publicidad	-	1.200	-	1.200	-

Elaborado por la autora

### 3.4. Evaluación ex ante

La presente evaluación ex ante permite identificar obstáculos, riesgos y oportunidades de las matrices diseñadas en el capítulo tres (diseño metodológico) para incrementar el acceso de las mujeres que gestionan emprendimientos al sistema financiero formal con productos y servicios financieros y no financieros y mejora de sus capacidades a través de la educación y capacitación continua. En este sentido, la información recopilada, depurada y analizada en campo es esencial para corroborar y refinar las alternativas que dan solución al problema, de esta forma se puede garantizar la idoneidad de las alternativas propuestas.

**Tabla 3.7. Evaluación de la identificación y delimitación del problema**

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		La inclusión financiera de la micro y pequeña empresa es un tema que requiere la transformación económica, política, social y cultural del sistema financiero tradicional	Apoyar iniciativas que fomenten el uso productos financieros para los emprendimientos innovadores (centrados en el cliente)
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	X		El problema está centrado en las necesidades y requerimientos de los emprendimientos gestionados por mujeres parroquia de San Rafael	La evaluación ex ante contribuye a la delimitación geográfica y social de la población objetivo.
¿Existe información suficiente sobre el problema?		X	La información analizada fue levantada en campo, en el PDOT del cantón Otavalo no se proporciona información económica o financiera de los emprendimientos. Adicional, los datos no se encuentran desagregados por género	El municipio del Cantón Otavalo debería incorporar al PDOT información más ampliada de la situación económica, financiera y social de los emprendimientos, desagregados por género y actividad productiva
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	X		La inclusión financiera de la mujeres y micro y pequeña empresa es reto crucial, contribuye a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) por el estrecho vínculo entre la inclusión financiera y desarrollo económico	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		Las encuestas realizadas reflejaron las principales necesidades de las beneficiarias y los mecanismo de acción que requieren acorde a sus características distintivas	
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		El gestor del proyecto tiene la capacidad técnica e intelectual para el desarrollo del proyecto	La conformación de un equipo con profesionales expertos en diversas áreas de relación al tema contribuirá a la ejecución y expansión de la investigación hacia otros

				sectores de interés
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?		X	Dadas las limitaciones del proyectos, se han analizado los costos administrativos (enmarcados en el plan operativo), sin embargo, no se ha dado mayor profundidad a los costos psicosociales y políticos	Prestar atención a los costos psicosociales y políticos dentro del presupuesto del proyecto
¿se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		La población beneficiaria se focaliza en la parroquia de San Rafael perteneciente al Cantón Otavalo	

Elaborado por la autora con base en Sapag Chain (2008).

**Tabla 3.8. Evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado los indicadores del problema que da origen al proyecto?	X			
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?		X	La línea base se diseñará con datos recopilados en campo, asociadas al perfil social, económico y financiero de las beneficiarias	Los organismos locales deberían levantar información de los emprendimientos de la zona con el fin de motivar proyectos acertados a la realidad de los proyectos productivos
¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema?	X		La información de campo proporciono varias causas que fueron agrupadas en grupos y subgrupos para delimitar con mayor precisión las causas principales	
¿El problema se ha graficado en un árbol que presenta indicadores y factores explicativos directos e indirectos?	X		El árbol de problemas permite un análisis integral de todo el problema, así como, sus causas principales y sus secundarias	Ampliar el análisis para todo el cantón, muchas parroquias urbanas y rurales adolecen del mismo problema.
¿Se han identificado factores o causas críticas del problema	X		A través del acercamiento con las	

analizado?			beneficiarias se recopiló los factores críticos que fueron contrastados con la revisión de la literatura	
Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, ¿se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?	X		La información es relevante y suficiente porque nos brinda aspectos claros y relevantes para el planteamiento de alternativas adaptadas al sector	

Elaborado por la autora con base en Sapag Chain (2008).

**Tabla 3.9. Evaluación de las actividades del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	X		Las actividades fueron planteadas teniendo en cuenta la naturaleza de las cajas de ahorro y su ámbito de acción	
¿Se estableció cuáles son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?	X		Se definió las personas encargadas de ejecutar cada uno de los procesos en función de los requerimientos mínimos de cada actividad	Motivar la celebración de convenios nacionales e internacionales para contribuir a la expansión del proyecto
¿Hay actividades que requieren un análisis de viabilidad económico-financiera, política e institucional?	X		Las actividades planteadas tienen factores políticos, económicos, financieros y operativos que requieren análisis	

Elaborado por la autora con base en Sapag Chain (2008).

### 3.4.1. Análisis de la viabilidad política del proyecto

En esta sección se busca cuantificar los intereses y el peso político de cada actor en cada uno de los tres componentes especificados anteriormente, analizando a detalle los estímulos, la capacidad de incidencia y los vínculos entre los actores que inciden directa e indirectamente en la ejecución del proyecto. Es importante mencionar que, en la definición del problema,

específicamente, en el gráfico 2.3 ya se dio una primera percepción de los involucrados directa e indirectamente con la ejecución del proyecto (ejecutores, indiferentes, opositores y beneficiario).

**Tabla 3.10. Viabilidad política del proyecto**

Resultado o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
Componente 1: Diseñar el producto de crédito “Credi WArmy”	Socios participantes	+1	+3	Alto
	Entidades financieras públicas y privadas	+1	+2	
	Banca multilateral de desarrollo	+1	+1	
Componente 2: Fortalecer la oferta de servicios no financieros	Empresas privadas	0	+1	Medio
	Organismos locales	+1	+2	
	Instancias de fomento empresarial	+1	+3	
Componente 3: Diseñar e implementar un programa de educación financiera y digital	Organismos internacionales	+1	+1	Alto
	Organismos locales	1	+2	
	Superintendencia del sistema financiero popular y solidario	+1	+3	

Elaborado por la autora con base en Sapag Chain (2008).

### 3.4.2. Análisis de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto

La presente matriz busca indagar cual grado de liderazgo interno de del organismo o entidad responsable para la ejecución de la estrategia, para garantizar el éxito y la sostenibilidad en el tiempo. A su vez, la idoneidad de la capacidad técnica y operativa de las organización para la ejecución del proyecto. En este punto, el análisis de la viabilidad institucional del proyecto contribuirá al diseño de herramienta de seguimiento para que cada uno de los departamentos

evalúen el grado de cumplimiento de los objetivos individuales en beneficio de la organización en su conjunto.

**Tabla 3.11. Viabilidad organizativa e institucional del proyecto**

<b>Organismo o entidad responsable: Responsable de la tesina (Promotora)</b>				
<b>Componente o actividad</b>	<b>Requisitos organizacionales</b>	<b>Requisitos existentes</b>	<b>Problemas internos de la entidad</b>	<b>Nivel de viabilidad institucional de la actividad</b>
Componente 1: Diseñar el producto de crédito “Credi Warmy”	Estudios de mercado técnico, organizacional, económico y financiero	Si	Personal poco capacitado en perspectiva de género	A
Componente 2: Fortalecer la oferta de servicios no financieros	Levantamiento de información no financiera, apoyo entre cooperativas y organismos internacional, correcta estrategia de difusión	No	Falta de apoyo para la celebración de convenios	B
Componente 3: Diseñar e implementar un programa de educación financiera y digital	Análisis de las capacidades financieras y tecnológicas, levantamiento de las mejores prácticas de capacitación	Si	No existe personal para impartir la capacitación, se requiere de un proceso de contratación de un especialista	A

Elaborado por la autora con base en Sapag Chain (2008).

### **3.4.3. Análisis de la sostenibilidad del proyecto**

Es este apartado, se procede a analizar la sostenibilidad del programa en el tiempo. Resulta conveniente reconocer la importancia de los emprendimientos propiedad de mujeres para las instituciones financieras, especialmente, del sector financiero popular y solidaria para implementar propuestas de valor que contribuyan a la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas. A continuación, se evalúa algunos parámetros para conocer si el proyecto tiene la capacidad económica/financiera, política e institucional para continuar entregando los resultados proyecto a futuro.

**Tabla 3.12. Sostenibilidad del proyecto**

Interrogantes	Calificación				
	1	2	3	4	5
<b>Infraestructura y logística</b>					
¿El resultado o bien o servicio tiene la infraestructura adecuada?				X	
¿Son adecuados la planta y el equipo físico para su producción o prestación?			X		
¿Hay adecuación en los procesos de mantenimiento del equipo y de la infraestructura			X		
¿Es adecuada la técnica escogida para el proceso productivo o prestación?				X	
¿Existe una organización logística adecuada?		X			
¿Existe capacidad institucional de largo plazo?				X	
¿Hay interés en agencias locales y provinciales en que se genere el resultado o se genere el bien o servicio?			X		
¿Existe flexibilidad y capacidad para adaptar el proyecto a circunstancias cambiantes del entorno?			X		
¿Existe apoyo de los actores clave?				X	
¿El proyecto tiene un apoyo fuerte y estable de las organizaciones locales y provinciales?				X	

Elaborado por la autora con base en Sapag Chain (2008).

### 3.4.5. Análisis de género

El fortalecimiento de las cajas de ahorro con enfoque de género pretender crear una comunidad de mujeres microempresarias, en donde se generen y transformen las cadenas de valores con aras a obtener más y mejores beneficios al acceder al sistema financiero formal y transaccionar en mercados nacionales y locales. Con el empoderamiento económico de las mujeres se busca asegurar los ingresos económicos que son generados por estas y mejorar la capacidad para gestionar sus recursos financieros tomando decisiones informadas. La inclusión financiera de las mujeres debe ir de la mano y trabajar de forma integral con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y desde su seno sentar las bases para construir y reinventar la forma de hacer economía del sector femenino. Lograr economías fuertes e inclusivas deber ser una prioridad para las autoridades actuales, comprometiéndoles a diseñar

políticas públicas con base en datos desagregados por género, puesto que las necesidades masculinas y femeninas son diferentes pero complementarias.

### 3.4.6. Análisis de la viabilidad económica-financiera

Tal como afirma Vigo et al. (2018, 32) la viabilidad económica y financiera consiste en “comparar los gastos e ingresos de la intervención, a fin de determinar si los costos que demandará al Estado la ejecución del proyecto podrán ser recuperados a través de los beneficios generados a favor de la población beneficiaria”.

**Tabla 3.13. Flujo de caja proyectado**

Detalle	Cuatrimestres					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$0,00	\$7.000,00	\$7.120,00	\$8.344,00	\$9.812,80	\$11.575,36
Ingresos	\$0,00	\$6.000,00	\$6.120,00	\$7.344,00	\$8.812,80	\$10.575,36
Financiamiento no reembolsable	\$0,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Costos	\$5.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00
Costos directos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00
Gastos	\$0,00	\$0,00	\$5.200,00	\$5.300,00	\$9.500,00	\$4.200,00
Gastos administrativos	\$0,00	\$0,00	\$4.000,00	\$5.300,00	\$8.300,00	\$4.200,00
Honorarios profesionales	\$0,00	\$0,00	\$2.000,00	\$4.000,00	\$5.100,00	\$3.100,00
Viáticos y subsistencias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$1.000,00
Evento de suscripción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$300,00	\$0,00	\$0,00
Sueldos	\$0,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00	\$1.500,00	\$0,00
Material y equipo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$200,00	\$100,00
Gastos de ventas	\$0,00	\$0,00	\$1.200,00	\$0,00	\$1.200,00	\$0,00
Propaganda y publicidad	\$0,00	\$0,00	\$1.200,00	\$0,00	\$1.200,00	\$0,00
Utilidad del ejercicio	\$0,00	\$7.000,00	\$1.920,00	\$3.044,00	-\$1.687,20	\$7.375,36
(-) Inversión	\$5.500,00					

Flujo de caja	-\$5.500,00	\$7.000,00	\$1.920,00	\$3.044,00	-\$1.687,20	\$7.375,36
---------------	-------------	------------	------------	------------	-------------	------------

Elaborado por la autora con base en el presupuesto desagregado por componentes.

### 3.4.6.1. Valor Actual Neto

Vigo et al. (2018, 236) apunto que “es el valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto. Mide, en moneda de hoy, cuánto más bienestar económico tendría la sociedad con la ejecución del proyecto, en lugar de colocar su dinero en la actividad que tiene como rentabilidad la tasa de descuento adoptada”

Para el cálculo se va a aplicar la siguiente formula

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FNC\ i}{(1+k)^i} - I_o$$

Donde:

VAN = Valor actual Neto

I<sub>o</sub> = Inversión inicial

FNC= Flujos netos

k= tasa de descuento

n= periodos

i= tiempo

Los flujos de caja netos se pueden visualizar en la tabla 3.10, teniendo toda la información completa tenemos el siguiente resultado:

$$VAN = -5.500 + \frac{7000}{(1+5,5)^1} + \frac{1920}{(1+5,5)^2} + \frac{3044}{(1+5,5)^3} + \frac{1687}{(1+5,5)^4} + \frac{7375}{(1+5,5)^5}$$

$$VAN = +9235,23$$

El criterio de decisión afirma que es conveniente realizar el proyecto cuando el VAN es positivo; por lo tanto, se acepta ejecutar el proyecto.

### 3.4.6.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Vigo et al (2018, 237) señala que “la tasa interna de retorno, universalmente conocida como TIR, es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea cero”.

Para el cálculo se va a aplicar la siguiente fórmula

$$VPN = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Donde:

VPN = Valor presente neto

$FE_t$  = Flujo de efectivo en el periodo t

TIR= Tasa interna de retorno

t= Tiempo

n= Número de periodos

$$TIR = 74 \%$$

Se acepta el proyecto porque la TIR (74%) es mayor que la tasa de descuento, en este caso, se trabajó con la tasa referencial del Banco Central del Ecuador del 5,5%

## **Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

De las tres dimensiones de inclusión financiera se evidencia que el acceso y la calidad condicionan el uso. Pensar que las personas se van a incluir al sector financiero formal por sus propios medios sin obtener algún beneficio e incluso a mayores costos, es una falacia. Son las entidades financieras quienes del lado de la oferta tienen que buscar los mecanismos adecuados para que los productos y servicios ofrecidos sean innovadores, accesibles y asequibles para toda la población. La falta de educación financiera es un factor de autoexclusión del sujeto financiero porque no conoce las bondades que le ofrece la entidad financiera y considera que no es una persona apta para acceder a todos los servicios, derivando falta de confianza en el sistema financiero. Además, las instituciones públicas deben construir un marco regulatorio acorde a las necesidades y limitaciones del sector.

Credi – Warmy es una alternativa para fomentar la inclusión de mujeres empresarias perteneciente a zonas rurales al sector financiero formal, es un modelo diferente al tradicional porque incluye tecnologías de la información en sus procesos, optimiza tiempo y disminuye drásticamente recursos operativos. No es necesaria la presencia física de la beneficiaria en la institución porque todo se lo hace de forma virtual e inmediata.

### **Recomendaciones**

El creciente auge de la Fintech acarrea algunos retos para las entidades financieras, especialmente, para las nacientes y de menor porcentaje de activos. Se requiere de montos importantes destinados para la inversión, por tal motivo, la opción más viable es formar organismos de integración económica a través de: alianzas estratégicas, consorcios, redes y grupos (acorde a la normativa ecuatoriana vigente que rige al Sector Financiero Popular y Solidario). También, es recomendable adecuar la política de distribución de excedentes para que al final del ejercicio económicos sean redistribuidos en la entidad financiera con la finalidad de incrementar el presupuesto destinado a innovación e inversión tecnológica, el lugar de distribuirlos a los socios porque debemos recordar que el fin social de una cooperativa es servir a sus socios ofreciéndoles productos y servicios acorde a sus necesidades y queda a un lado la retribución económica.

## Referencias

- ACI (Alianza Cooperativa Internacional). 2015, “*Notas de orientación para los principios cooperativos*”.
- AFI (Alliance Financial Inclusion). 2010. “La medición de la inclusión financiera para entes reguladores: Diseño e implementación de encuestas”. Documento sobre políticas.
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2021. *Estrategia de Inclusión Financiera*. Quito: Banco Central del Ecuador
- Carranza, Cesar. 2013. “Economía de la Reciprocidad: Una aproximación a la Economía Social y Solidaria desde el concepto del don”. *Otra Economía* 7(12):14-25.
- Cotler, Pablo. 2017. *Inclusión financiera en América Latina*, editado por Francisco G. Villareal, 31-60. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- COMYF (Código Orgánico Monetario y Financiero). 2011. Registro Oficial 332, 12 de septiembre del 2014.
- Coraggio, José Luis. 2011. *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Chaves, Rafael, y José Luis Monzón. 2018: “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (93): 5-50. Doi: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.
- González, Francisco, Rodolfo Méndez y Ramón Pineda. 2011. “Auge, caída y transformación de las cajas de ahorro españolas: lecciones para América Latina”. Sección de Estudios del Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Jácome, Hugo. 2021. “*Inclusión Financiera en Ecuador: el cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa.*” Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, Grupo de Análisis Territorial (ANTE). Isbn: 978-84-09-27080-4.
- 2022. *Transformaciones en la institucionalidad y la política pública del cooperativismo y la economía popular y solidaria en Ecuador*, editado por F. Correa, 289-330. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria). 2011. Registro Oficial 444, 10 de mayo.
- Miño, Wilson. 2013. “*Historia del cooperativismo en el Ecuador*”. Quito: Ministerio de Coordinación de Política Económica.
- Naranjo, Carlos. 2013. “*La naturaleza jurídica de la cooperativa y el acto solidario*”. En Estudios sobre Economía Popular y Solidaria, editor Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas, 83-100. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- Oleas, Julio. 2016. "*La economía social y solidaria en el Ecuador: una mirada institucional*". En *Economía Solidaria. Historias y Prácticas de su fortalecimiento*, compilador Francisco Rhon, 51-81. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ONU Mujeres. 2021. *Finanzas para todas. Experiencias e iniciativas innovadoras para la inclusión financiera de las mujeres y una recuperación con lentes de género en América Latina*. América Latina y el Caribe
- Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto. 2005. "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". Serie de Manuales, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Roa, María José y Oscar Alfonso Carvallo. 2018. "Inclusión financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales: las experiencias de América Latina y el Caribe". Monografía, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Ramírez, Luis, José de Jesús Herrera y Luis Londoño. 2016. "El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia". *Cooperativismo & Desarrollo* 24(109): 133-141. Doi: 10.16925/co. v24i109.1507.
- Razeto, Luis. 2007. "La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto ". En *La Economía Social desde la periferia*, editado por José Luis Coraggio, 317-338. Altamira: Contribuciones Latinoamericanas.
- Sempértegui, Boris. 2021. "Análisis del vínculo común desde la perspectiva del capital social para su aplicación en la conformación de cajas de ahorro en Ecuador ". Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Siles, Rodolfo y Ernesto Móndeolo. 2018. *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vigo, Violeta, Saúl Vigil, Maed Sánchez y David Medianero. 2018. *Manual de diseño de proyectos del Desarrollo Sostenible*. Perú: Asociación los Andes de Cajamarca.