

Título de la propuesta o iniciativa: Implementación del crédito PyMe -Mujer en el Banco de Loja como mecanismo de inclusión financiera para el desarrollo económico de la Provincia de Loja.

Lizbeth Carolina ARBOLEDA BONILLA^a y Rubén Fernando GUAMÁN ARMIJOS^b bajo la dirección de: Alexandra Jacqueline Arciniegas Coral^c

a Ingeniera en Tecnologías de la Información. E-mail lizbeth.arboleda@uees.edu.ec

b Economista. E-mail ruben.guaman@uees.edu.ec

c Mg. en Auditoría de Tecnología de la Información Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail aarciniegas@uees.edu.ec

SÍNTESIS: El presente caso de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad e impacto de la implementación de un producto financiero dirigido exclusivamente a mujeres empresarias de la provincia de Loja, denominado Crédito PyMe-Mujer. A lo largo del documento, se analizaron tres alternativas estratégicas para abordar la exclusión financiera femenina y mejorar la inclusión social y económica. Tras un análisis exhaustivo de la viabilidad técnica, el impacto esperado y la alineación con los objetivos estratégicos del Banco de Loja, se optó por la **Alternativa 1:** la implementación del Crédito PyMe-Mujer como una línea diferenciada, con condiciones adaptadas a las necesidades de las mujeres emprendedoras. Esta alternativa se seleccionó debido a que proporciona el mayor beneficio en términos de inclusión financiera, alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y capacidad de generar un impacto social duradero, posicionando al banco como un líder en el sector

con enfoque de género y contribuyendo al empoderamiento económico de las mujeres en la región.

DESCRIPCIÓN:

El Banco de Loja, fundado en 1968, es una entidad financiera ecuatoriana con más de cinco décadas de experiencia en la región sur del país, brindando soluciones financieras a personas y empresas. El caso de negocio propuesto se centra en la implementación del producto Crédito PyMe-Mujer, una línea de crédito diferenciada que busca mejorar el acceso al financiamiento de las mujeres emprendedoras en la provincia de Loja. Esta iniciativa tiene como objetivo reducir la exclusión financiera femenina, fomentar la autonomía económica de las clientas y posicionar al banco como un referente en inclusión financiera con enfoque de género. Los beneficios esperados incluyen el fortalecimiento de la imagen institucional, el aumento de la cartera de clientes y el impulso del crecimiento económico de la región mediante el apoyo a negocios liderados por mujeres.

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:

Implementar un producto financiero especializado **“Crédito PyMe-Mujer”** contribuyendo así a su empoderamiento económico, a la dinamización de la economía provincial y a la diversificación socialmente responsable de su cartera de clientes.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:

**ALTERNATIVAS
DE ANÁLISIS
ELEGIDA:**

Aumentar el acceso al crédito para mujeres empresarias desde los 22 años, especialmente aquellas excluidas por los mecanismos bancarios tradicionales.

Producto financiero diferenciado (Crédito PyMe-Mujer):
diseño e implementación de una línea de crédito específica con condiciones flexibles para mujeres empresarias desde los 22 años, sin necesidad de garante ni firma de cónyuge, y plazos de hasta 60 meses.

1. Oportunidad o problema

.1.1. Identificar la oportunidad/problema

En la provincia de Loja, se ha identificado una condición estratégica que puede ser transformada en una oportunidad concreta para el desarrollo económico y social. Las mujeres representan un grupo con alto potencial productivo, especialmente en pequeñas y medianas empresas vinculadas a comercio, agroindustria y servicios, sectores que concentran más del 60% del emprendimiento femenino en la región según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023). Muchas de estas mujeres lideran negocios con ventas mensuales superiores a los \$300.000, lo que evidencia su capacidad de generación de valor y su papel clave en la economía local. Sin embargo, entre los principales obstáculos que enfrentan se encuentran:

Requisitos inflexibles del sistema bancario tradicional.

Falta de historial crediticio o garantías formales.

Escasa representación en modelos financieros diseñados con enfoque de género.

Estas condiciones perpetúan la desigualdad de género: por ejemplo, en Ecuador solo el 42% de las mujeres adultas acceden a una cuenta bancaria frente al 60% de los hombres, según el Global Findex Database (Banco Mundial, 2021). A esto se suma que, aunque las mujeres representan el 38,5% de los hogares como jefas de familia, solo acceden al 37% de los créditos otorgados (El Diario, 2025), y la mayoría de estos corresponden a microcréditos de menor monto (Asobanca, 2024). Esto no solo limita la autonomía financiera femenina, sino que restringe el crecimiento de negocios viables y frena la dinamización económica de la provincia, afectando negativamente el desarrollo territorial inclusivo (BID, 2021).

El Banco de Loja (ver **Anexo A**) fortalece su rol de agente de desarrollo local diseñando e implementando el producto Crédito PyMe-Mujer, enfocado exclusivamente en mujeres empresarias. Esta iniciativa contribuiría a:

- Reducir la exclusión financiera femenina.
- Fomentar la autonomía económica.
- Impulsar la formalización y crecimiento de negocios liderados por mujeres.
- Fortalecer la rentabilidad social y financiera del banco.

Diversos estudios respaldan que el acceso al crédito para mujeres empresarias impulsa el crecimiento económico inclusivo, reduce la morosidad y mejora la sostenibilidad de las instituciones financieras (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021).

.1.2. Formalizar la declaración de la O/P

La exclusión financiera de las mujeres en la provincia de Loja no solo representa una manifestación de desigualdad estructural, sino también una oportunidad estratégica de transformación para el sistema bancario. El World Bank Group (2024) advierte que las restricciones estructurales impiden que un gran porcentaje de mujeres acceda a mecanismos financieros formales, lo que genera una subutilización del capital humano y productivo disponible (World Bank Group, 2024). A nivel global, organismos como la International finance corporation (IFC) han evidenciado que las mujeres presentan tasas de morosidad significativamente más bajas que los hombres, lo que convierte su inclusión financiera en una decisión no solo ética, sino financieramente ventajosa (International finance corporation (IFC), 2025). Además, adoptar un enfoque institucional con perspectiva de género permite al Banco de Loja posicionarse como una entidad comprometida con los

Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial con el ODS 5 sobre igualdad de género y el ODS 8 sobre crecimiento económico inclusivo (ONU Mujeres, 2021).

Al formalizar la declaración de esta oportunidad, se reconoce que el sistema financiero actual no ha logrado adaptarse completamente a las realidades y necesidades del sector femenino emprendedor, empresarial y trabajador. Por lo tanto, el Banco de Loja transforma esta brecha en una ventaja competitiva, posicionándose como una institución promotora de la inclusión financiera con enfoque de género.

La implementación del Crédito PyMe-Mujer, permitirá a las mujeres establecer una base sólida comercial, apalancada financieramente para expandir sus límites comerciales. La inclusión social femenina como la posibilidad de obtener financiamiento sin garante y firma de cónyuge, con plazo de financiamiento hasta 60 meses y el acceso a los diferentes productos de cuentas de ahorro y corriente, y servicios digitales del Banco (Banco de Loja, 2025), promueve la autonomía económica de la mujer empresarial, contribuyendo al desarrollo comercial local de la mano de Banco de Loja, logrando así que sea un referente en equidad con su compromiso con la Responsabilidad Social y la sostenibilidad.

Declaración formal:

Implementar un producto financiero especializado “**Crédito PyMe-Mujer**” contribuyendo así a su empoderamiento económico, a la dinamización de la economía provincial y a la diversificación socialmente responsable de su cartera de clientes.

.1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

En base a esta necesidad de inclusión comercial se presentan múltiples objetivos y metas que responden tanto a la misión institucional del Banco: “Contribuir al desarrollo de

las personas y empresas, asesorando y satisfaciendo sus expectativas financieras mediante experiencias positivas” (Banco de Loja, 2025), como a los desafíos sociales de la provincia:

- Aumentar el acceso al crédito para mujeres empresarias desde los 22 años, especialmente aquellas excluidas por los mecanismos bancarios tradicionales.
- Impulsar la formalización de actividades económicas femeninas, promoviendo así estabilidad jurídica, acceso a beneficios sociales y sostenibilidad a largo plazo.
- Reducir la brecha de género en los servicios financieros, mediante el producto inclusivo Crédito PyMe-Mujer.
- Fortalecer la imagen institucional del Banco de Loja, como entidad socialmente responsable y promotora de la equidad.
- Incrementar la rentabilidad mediante la diversificación de cartera, aprovechando las propuestas competitivas de los diferentes Bancos del Ecuador que demuestran menor morosidad crediticia entre clientes mujeres.

Tabla 1

Objetivos y Metas

Objetivo	Meta	Justificación
Aumentar el acceso al crédito para mujeres empresarias desde los 22 años, especialmente aquellas excluidas por los mecanismos bancarios tradicionales.	Desembolsar \$10 millones en Créditos PyMe a mujeres empresarias durante el primer año de implementación en la ciudad de Loja en comparación con el informe anual del Banco de Loja (2024).	Según el informe de la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2023), el segmento de microcréditos y PyMes liderados por mujeres en la región sur del país ha crecido un 15% anual en los últimos 5 años. Este crecimiento, sumado a los esfuerzos de inclusión financiera del Banco de Loja, permite proyectar un desembolso de

<p>Impulsar la formalización de actividades económicas femeninas, promoviendo así estabilidad jurídica, acceso a beneficios sociales y sostenibilidad a largo plazo.</p>	<p>Lograr que al menos el 80% de las representantes mujeres de cada empresa se encuentren registradas en los diferentes organismos de control (Superintendencia de Compañías, SRI, etc), durante el primer año.</p>	<p>\$10 millones en el primer año. De acuerdo con estudios del Banco Mundial (2021), se estima que la inclusión de mujeres emprendedoras en programas financieros dedicados podría aumentar el volumen de crédito en este segmento en un 20-30% anual, lo que hace viable esta meta.</p> <p>Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) muestra que en Ecuador, solo el 30% de las mujeres empresarias están formalmente registradas en entidades como el SRI y la Superintendencia de Compañías. Esto crea una brecha significativa en el acceso a productos financieros formales. Con el lanzamiento del Crédito PyMe-Mujer, se espera que la formalización aumente de manera significativa, como resultado de los esfuerzos de educación financiera y el acompañamiento de las clientas en la formalización de sus negocios. Establecer un objetivo del 80% es ambicioso, pero basado en las tendencias de crecimiento en formalización con programas de apoyo, es una meta alcanzable.</p>
--	---	--

<p>Reducir la brecha de género en los servicios financieros, mediante el producto inclusivo Crédito PyMe-Mujer.</p>	<p>Implementar dos campañas mensuales por un año sobre la inclusión financiera enfocada en la equidad de género.</p>	<p>Según el Informe de Inclusión Financiera en Ecuador (BID, 2020), el 42% de las mujeres adultas en Ecuador no tiene acceso a cuentas bancarias, frente al 22% de los hombres. Además, la inclusión financiera femenina es una prioridad en el Plan Nacional de Inclusión Financiera 2021-2025 del gobierno ecuatoriano. Este contexto justifica la necesidad de campañas de sensibilización y educación financiera. El objetivo de dos campañas mensuales durante un año está basado en la frecuencia de campañas exitosas de otras instituciones financieras en Ecuador, que han demostrado que campañas continuas y enfocadas en el género incrementan la adopción de productos financieros en más del 30%.</p>
<p>Fortalecer la imagen institucional del Banco de Loja, como entidad socialmente responsable y promotora de la equidad.</p>	<p>Obtener al menos un reconocimiento social financiero en medios locales en los dos primeros años de lanzamiento del Crédito.</p>	<p>El Banco de Loja tiene una fuerte presencia en la región sur del país, y en los últimos años ha sido reconocido por sus iniciativas de responsabilidad social. Según un informe de Asobanca (2022), las instituciones financieras que implementan productos dirigidos a grupos tradicionalmente excluidos,</p>

Incrementar la rentabilidad mediante la diversificación de cartera, aprovechando las propuestas competitivas de los diferentes Bancos del Ecuador que demuestran menor morosidad crediticia entre clientes mujeres.

Reducir la tasa de morosidad en un 5% mediante la implementación de un CRM que permita detectar los casos de morosidad en tiempo real para la toma de decisiones inmediatas.

como las mujeres emprendedoras, son cada vez más destacadas en los medios locales por sus contribuciones al desarrollo económico y social. Este reconocimiento no solo aumenta la reputación institucional, sino que también mejora la confianza de las clientas y los inversionistas. Por lo tanto, obtener al menos un reconocimiento social durante los dos primeros años es una meta alcanzable dada la estrategia de marketing y el enfoque en la equidad de género del banco. Según el informe de Asobanca (2022), el 5% de morosidad en la cartera de mujeres emprendedoras es considerablemente menor que el promedio de la industria. Esto se debe a que las mujeres tienden a ser más responsables en sus pagos debido a la necesidad de mantener su acceso a productos financieros formales. La implementación de un sistema de CRM avanzado, como el que se proyecta en este caso, permitirá a los oficiales de crédito detectar patrones de riesgo en tiempo real, lo que optimiza las estrategias de cobranza y reduce la

morosidad en un 5%. Esto ha sido probado en otras instituciones financieras que han integrado tecnologías similares para mejorar la gestión de la cartera.

Fuente: Informe Anual 2024 Banco de Loja.

Nota: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

.1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

Aplicando el Hábito 3 propuesto por Covey (2017), se establecieron prioridades claras en la gestión del caso de negocios, comenzando por lo verdaderamente importante: la viabilidad del producto desde el punto de vista del riesgo, la sostenibilidad del servicio y su rentabilidad estratégica. Por ello, una vez aplicado el Hábito 3 se prioriza el fortalecimiento de la capacidad operativa del personal, el análisis anticipado de la morosidad en nuevos clientes y el acompañamiento formativo a clientas como elementos centrales antes de escalar la cobertura. Esta priorización aseguró una asignación adecuada de recursos, minimizó posibles desviaciones y orientó las decisiones hacia un impacto duradero más que inmediato. En base a esta premisa, se determinaron las siguientes prioridades para los objetivos propuestos:

Tabla 2

Criterios de Clasificación de Niveles

Nivel de Prioridad	Criterio de Clasificación
Alta	El objetivo está directamente relacionado con la oportunidad estratégica identificada. Aporta a resultados clave como ingresos, rentabilidad o posicionamiento.
Media	El objetivo aporta valor al proyecto, pero su impacto es complementario o de mediano plazo. Puede depender de la implementación de los objetivos de alta prioridad.

Baja	El objetivo tiene un impacto menor o indirecto sobre los resultados estratégicos. Es deseable, pero no crítico en la primera fase del proyecto.
-------------	---

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Objetivo 1: Aumentar el acceso al crédito para mujeres empresarias desde los 22 años, especialmente aquellas excluidas por los mecanismos bancarios tradicionales.

Prioridad: Alta.

Justificación: Este objetivo es esencial debido a que responde directamente al problema central del caso de negocio: la exclusión financiera femenina. Su cumplimiento tiene un impacto estratégico al ampliar la base de clientas del banco, incorporar segmentos históricamente no bancarizados y fomentar el crecimiento económico territorial. Es prioritario no solo para el área comercial, sino también para la alta dirección y el área de inclusión financiera, ya que permite alcanzar metas de activación y movimiento dentro del mercado, sostenibilidad e innovación en productos financieros (Cotton,2016). Entre los indicadores clave se encuentran el número de mujeres bancarizadas, el monto total de créditos PyMe-Mujer desembolsados, la evolución del portafolio y la tasa de captación del nuevo segmento.

Objetivo 2: Impulsar la formalización de actividades económicas femeninas, promoviendo

así estabilidad jurídica, acceso a beneficios sociales y sostenibilidad a largo plazo.

Prioridad: Media.

Justificación: Este objetivo tiene una relevancia clave para las áreas de negocios, crédito y planificación estratégica, ya que al promover la formalización de empresas lideradas por mujeres se amplía la base de clientas elegibles para productos financieros más avanzados y sostenibles (Cotton,2016). Sin embargo, se le asigna una prioridad media

porque su implementación depende de factores progresivos como el acompañamiento técnico, educación financiera y voluntad de las beneficiarias. Los indicadores asociados son: número de mujeres formalizadas con RUC o registradas en la Superintendencia de Compañías, crecimiento del historial financiero activo, evolución del acceso a servicios bancarios complementarios y mejora en la categorización de riesgo crediticio de este segmento.

Objetivo 3: Reducir la brecha de género en los servicios financieros, mediante el producto inclusivo Crédito PyMe-Mujer.

Prioridad: Media.

Justificación: Aunque este objetivo contribuye directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y refuerza el compromiso institucional con la igualdad, su impacto medible es más progresivo y menos inmediato en términos financieros. Tiene relevancia para áreas como Recursos Humanos, Programas de Inclusión y Responsabilidad Social, pues promueve prácticas equitativas y un rediseño de productos enfocados en poblaciones vulnerables (Cotton,2016). Se prioriza en un nivel medio porque depende también de cambios culturales, capacitaciones internas y un seguimiento sostenido en el tiempo. Los indicadores asociados son el porcentaje de mujeres en la cartera total, evolución del índice de acceso equitativo a servicios financieros y cobertura territorial del producto.

Objetivo 4: Fortalecer la imagen institucional del Banco de Loja, como entidad socialmente responsable y promotora de la equidad.

Prioridad: Alta.

Justificación: Este objetivo se justifica por su alineación con las tendencias de sostenibilidad y responsabilidad social que hoy demandan tanto los reguladores como los grupos de interés. El Banco de Loja puede posicionarse como pionero en inclusión

financiera con enfoque de género, lo cual refuerza su legitimidad, reputación y diferenciación en el mercado (Cotton,2016). Es especialmente importante para la Presidencia Ejecutiva, Comunicación Institucional y las áreas de Responsabilidad Social, que buscan generar valor reputacional a través de iniciativas con impacto social concreto. Los indicadores clave incluyen percepciones institucionales, participación en rankings de sostenibilidad, cobertura positiva en medios, y establecimiento de alianzas estratégicas vinculadas a la equidad de género.

Objetivo 5: Incrementar la rentabilidad mediante la diversificación de cartera, aprovechando las propuestas competitivas de los diferentes Bancos del Ecuador que demuestran menor morosidad crediticia entre clientes mujeres.

Prioridad: Alta.

Justificación: Este objetivo es fundamental para las áreas de Finanzas y Riesgos, ya que conecta directamente con la necesidad de optimizar el rendimiento de los activos colocados del banco. La inclusión del segmento femenino en la cartera no solo disminuye el riesgo crediticio promedio (por la menor morosidad histórica registrada), sino que también permite acceder a nuevas fuentes de rentabilidad mediante una colocación más balanceada y estratégica. Se convierte así en una palanca financiera para lograr eficiencia operativa y sostenibilidad en el largo plazo. Los indicadores asociados son: tasa de morosidad por segmento, margen financiero neto y rentabilidad de la cartera PyMe-Mujer.

.1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Indicadores clave de seguimiento

La población total de clientes (Hombres y Mujeres) de la Banca PyMe de Banco de Loja es de a 354 clientes, de los cuales se dividen en 109 mujeres y 245 hombres. Esta distribución se expresa mediante la siguiente fórmula:

Cientes Banca PyMe = Clientes Hombres Banca PyMe + Clientes Mujeres Banca PyMe

Total de clientes PyMe de Banco de Loja = 354

Número de clientes Mujeres PyMe de Banco de Loja = 109

Número de clientes Hombres PyMe de Banco de Loja = 245

$$354 = 245 + 109$$

En valores porcentuales, las clientes mujeres representan el 30.79 % del total $(109 \div 354) \times 100$, mientras que los hombres representan el 69.21 % $(245 \div 354) \times 100$, evidenciando una participación significativamente mayor del segmento masculino en esta cartera.

Esta segmentación de género proporciona una base para realizar análisis comparativos sobre comportamientos crediticios, acceso a productos financieros y otros indicadores relevantes dentro del segmento PyMe. Entre los indicadores identificados tenemos:

- Números de créditos desembolsados a mujeres que cumplen con las variables:
Número de días mora al mes de mayo, promedio de mora, mora máxima en operación, calificación crediticia, score de calificación en operación, promedio de monto de crédito, total vencimiento y riesgo total de operación.

- Medir mensualmente la Tasa de morosidad en la cartera PyMe-Mujer (Pago < 30 días).
- Medir el nivel de transaccionalidad y satisfacción diaria de clientas, con reportes mensuales en el uso de servicios del Banco mediante la herramienta de medición Customer Relationship Management (CRM).
- Medir mensualmente el número de nuevas clientes con ingresos superiores a \$300 000.00 e inferiores a \$ 1.5 millones.

A partir de la identificación de indicadores se generó la Tabla 3 que muestra la fórmula para medirlos y sus responsables:

Tabla 3

Indicadores con Fórmulas y Responsables

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida / Frecuencia	Área Responsable
Número de créditos desembolsados a mujeres que cumplen con las variables clave	Conteo de registros que cumplan: edad \geq 22, score \geq umbral, ingresos > \$300k, sin garante.	Número mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial • Unidad de Inteligencia de Negocios
Promedio de días en mora (al mes de mayo)	$(\sum \text{Días en mora activos PyMe-Mujer}) / (\text{N}^\circ \text{ operaciones activas PyMe-Mujer})$	Días / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Riesgos • Créditos
Mora máxima en operación PyMe-Mujer	Máximo(Días en mora por operación PyMe-Mujer)	Días / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Riesgos

Calificación crediticia promedio	$(\Sigma \text{Calificación operación PyMe-Mujer}) / (\text{N}^\circ \text{operaciones})$	Escala SBS / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos • Riesgos
Score de calificación promedio en operación	$(\Sigma \text{Score en evaluación PyMe-Mujer}) / (\text{N}^\circ \text{operaciones})$	Puntos / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Scoring • Data Science
Promedio del monto de crédito otorgado	$(\Sigma \text{Monto créditos activos PyMe-Mujer}) / (\text{N}^\circ \text{operaciones})$	USD / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos • Tesorería
Total vencimiento de cartera PyMe-Mujer	$\Sigma \text{Monto vencido (créditos PyMe-Mujer)}$	USD / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería • Riesgos
Riesgo total de operación	$\Sigma (\text{Probabilidad de default} \times \text{monto crédito})$	USD estimado / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Riesgos • Modelos Predictivos
Tasa de morosidad PyMe-Mujer (<30 días)	$(\text{Cartera vencida } <30 \text{ días PyMe-Mujer}) / (\text{Cartera total PyMe-Mujer}) \times 100$	% / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Riesgos
Nivel de transaccionalidad de clientas PyMe-Mujer	$(\text{N}^\circ \text{de transacciones totales PyMe-Mujer}) / (\text{N}^\circ \text{clientas activas PyMe-Mujer})$	Transacciones por cliente / mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Banca Digital • CRM
Nivel de satisfacción de clientas PyMe-Mujer (NPS)	$(\% \text{Promotores} - \% \text{Detractores})$ en encuestas CRM o NPS	Índice (-100 a 100) / mensual o trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente • CRM

Nº de nuevas clientas con ingresos entre \$300.000 y \$1.5 millones	Conteo de nuevas clientas registradas con ingresos dentro del rango especificado	Número mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Comercial • Banca Empresarial
--	--	----------------	---

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Para garantizar una evaluación objetiva y alineada con los objetivos estratégicos del proyecto, se definieron criterios específicos que permitirán comparar las alternativas planteadas. Estos criterios consideran tanto dimensiones operativas como estratégicas, y servirán de base para el análisis y la toma de decisiones. A continuación, se presenta la tabla de criterios definidos:

Tabla 4

Tabla de Criterios

Criterio	Tipo de análisis	Justificación
Impacto en inclusión financiera	Cualitativo	Evalúa qué tan bien se cubren las necesidades de mujeres excluidas
Costo de implementación	Cuantitativo	Considera inversión en diseño, capacitación y promoción
Tiempo de implementación	Cuantitativo	Ayuda a priorizar alternativas de ejecución más rápida
Rentabilidad esperada	Cuantitativo	Proyección de ingresos menos costos del producto
Diferenciación estratégica	Cualitativo	Valor reputacional y posicionamiento competitivo

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

2. Exploración de las Alternativas

.2.1. Explora las opciones/alternativas

Durante la fase de exploración se conformó un equipo multidisciplinario compuesto por representantes de las áreas financiera, comercial, tecnológica, de marketing y vinculación con grupos externos e institucionales. Se aplicó la herramienta de lluvia de ideas estructurada (Structured Brainstorming) propuesta por Cotton (2016), mediante sesiones facilitadas con tarjetas agrupadas por categorías, lo que permitió analizar varias ideas preliminares enfocadas en mejorar el acceso al crédito de mujeres empresarias, entre ellas:

1. Diseñar el producto con personal interno del banco (áreas de negocios y riesgo).
2. Contratar una consultora especializada en productos financieros inclusivos.
3. Hacer un programa piloto con fondos de cooperación internacional.
4. Implementar el producto mediante alianzas con organizaciones de mujeres.
5. Mantener el statu quo (no crear un producto específico, seguir ofreciendo productos generales de PyME).

Estas ideas fueron luego priorizadas según su viabilidad técnica y alineación con los objetivos institucionales. De forma complementaria, se utilizó el enfoque “Learn from Others” también planteado por Cotton (2016), mediante un proceso sistemático de benchmarking estratégico. Se analizaron casos de éxito de entidades nacionales como Banco Pichincha, con su programa “Impulso Mujer”, y Banco del Pacífico, que ha desarrollado esquemas crediticios con enfoque de género. Este análisis permitió identificar buenas prácticas replicables como la inclusión de acompañamiento formativo, scoring diferenciado y estrategias de comunicación inclusivas que fueron integradas en las alternativas desarrolladas.

Adicional se identificó que el Banco Pichincha, con el respaldo de la CAF, ofrece créditos dirigidos a emprendimientos liderados por mujeres, priorizando proyectos de MiPymes y sostenibilidad ambiental. Asimismo, Banco del Pacífico, en colaboración con la Corporación Financiera Nacional (CFN), ha implementado el programa "Levántate, Mi Pyme", que ofrece condiciones preferenciales para la reactivación de micro, pequeñas y medianas empresas, incluyendo aquellas lideradas por mujeres, en zonas afectadas por emergencias.

Las principales alternativas identificadas fueron:

- Implementar el producto Crédito PyMe-Mujer con enfoque flexible (sin garante, sin firma de cónyuge, con plazos extendidos).
- Crear un programa de acompañamiento integral, incluyendo educación financiera, formalización empresarial y asesoría técnica.
- Establecer alianzas con organizaciones locales (ONGs, gremios de mujeres) para canalizar financiamiento conjunto y fortalecer redes de apoyo.
- Incluir beneficios no financieros como seguros subsidiados, programas de salud o descuentos en capacitaciones.
- Mantener el esquema actual (statu quo), ofreciendo créditos generales sin enfoque diferenciado por género.

Estas alternativas responden a diversas dimensiones del problema: acceso al crédito, sostenibilidad del negocio, equidad de género y posicionamiento institucional.

.2.2. Limita las opciones/alternativas

Para seleccionar las alternativas más viables, se aplicó un análisis comparativo ponderado considerando cinco criterios clave (tabla 5). Cada alternativa fue evaluada con

base en estos factores, asignando un puntaje y peso específico para determinar las opciones con mayor potencial de implementación. A continuación, se presentan los resultados de dicha evaluación:

Tabla 5

Criterios clave de evaluación

Criterio	Descripción	Peso (%)
1. Viabilidad técnica-operativa	¿Es factible de implementar con los recursos actuales?	20%
2. Impacto en inclusión financiera	¿Contribuye significativamente a reducir la exclusión financiera de mujeres?	25%
3. Alineación con objetivos estratégicos	¿Encaja con la misión, visión y objetivos del Banco de Loja?	20%
4. Rentabilidad financiera	¿Genera ingresos sostenibles o mejora la cartera del banco?	15%
5.Reputación e imagen institucional	¿Fortalece la posición del banco como referente en inclusión y responsabilidad social?	20%

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Tabla 6*Análisis Comparativo*

Alternativa	Criterio 1 (20%)	Criterio 2 (25%)	Criterio 3 (20%)	Criterio 4 (15%)	Criterio 5 (20%)	Total /5
Crédito PyMe-Mujer (diferenciado)	5 (1.0)	5 (1.25)	5 (1.0)	4 (0.6)	5 (1.0)	4.85
Acompañamiento no financiero con aliados locales	4 (0.8)	5 (1.25)	5 (1.0)	3 (0.45)	5 (1.0)	4.50
Mantener statu quo (modelo actual)	5 (1.0)	2 (0.5)	3 (0.6)	3 (0.45)	2 (0.4)	2.95
Beneficios no financieros (seguros, salud, capacitaciones)	2 (0.4)	3 (0.75)	3 (0.6)	2 (0.3)	4 (0.8)	2.85
Alianzas con ONGs y gremios para canalizar crédito y apoyo	3 (0.6)	4 (1.0)	4 (0.8)	3 (0.45)	4 (0.8)	3.65

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Luego de aplicar un análisis comparativo (Tabla 6) se seleccionaron las tres alternativas con mayor puntaje global y mejor relación costo-beneficio. Con ayuda del Hábito 3 de Covey (2017) “Poner primero lo primero”, la priorización se centró en las opciones que aportaran mayor valor estratégico y social al Banco de Loja, sin desviar recursos hacia iniciativas de bajo retorno o débil alineación institucional. Esta evaluación no solo contempló los beneficios cuantitativos, sino también intangibles como la reputación institucional, compromiso con la equidad de género y fortalecimiento de relaciones con

actores clave del ecosistema financiero y social. Se limitaron las opciones a las tres más realistas, sustentables y estratégicamente prioritarias:

- **Opción 1:** Implementación del Crédito PyMe-Mujer como línea diferenciada, con condiciones adaptadas a las necesidades de mujeres emprendedoras.
- **Opción 2:** Complementar la implementación del producto con un programa de acompañamiento no financiero, centrado en educación financiera, asesoría legal y formación empresarial, ejecutado en conjunto con aliados locales (ONGs, universidades, GADs).
- **Opción 3:** Mantener el modelo actual sin intervención adicional (statu quo), evaluando si los productos actuales pueden cubrir la demanda a través de campañas de sensibilización interna sin ajustes estructurales.

Se descartaron otras opciones por razones como: alto costo de implementación (como subsidios en salud o seguros), complejidad operativa, bajo alcance estimado o falta de alineación con la estrategia del banco.

.2.3. Formaliza las opciones/alternativas

A partir del análisis, se formalizan las siguientes alternativas estratégicas para evaluación en las fases posteriores:

- **Alternativa A - Producto financiero diferenciado (Crédito PyMe-Mujer):** diseño e implementación de una línea de crédito específica con condiciones flexibles para mujeres empresarias desde los 22 años, sin necesidad de garante ni firma de cónyuge, y plazos de hasta 60 meses.

- **Alternativa B - Acompañamiento integral para clientas PyMe-Mujer:** creación de un programa de formación, asesoría y mentoría para fortalecer la capacidad de gestión de las beneficiarias, ejecutado con aliados externos.
- **Alternativa C - Mantener el modelo actual (statu quo):** no intervención directa, manteniendo la oferta general de crédito PyMe sin enfoque de género, con análisis posterior de efectividad en el segmento femenino (Cotton,2016).

3. Análisis y valoración de las alternativas

.3.1. Identificación de costos y beneficios de la inversión

Cada alternativa presenta un conjunto de costos e ingresos asociados que deben ser evaluados con base en su capacidad de generar valor económico y social. La Alternativa A propone el desarrollo de un producto financiero diferenciado dirigido a mujeres empresarias. La Alternativa B incluye un componente de formación y mentoría que complementa el acceso al crédito y la Alternativa C representa el statu quo, es decir, no realizar intervención directa alguna. Entre los costos y beneficios podemos destacar lo siguiente:

Tabla 7

Niveles de Prioridad

Nivel de Prioridad	Percentual
Alta	Superior al 10%
Media	De 5% a 7%
Baja	Inferior 5%

Fuente: ROISense.

Tabla 8*Costos y Beneficios de las Alternativas*

Concepto	Alternativa A: Crédito PyMe-Mujer	Alternativa B: Acompañamiento Integral	Alternativa C: Statu Quo
Inversión inicial estimada	Diseño del producto: \$10000, Marketing: \$20000, Sistema informático:\$10000, Personal comercial(80 oficiales): \$80000, Gastos financieros iniciales: \$100000, Proveedores: \$15000, Transporte y logística: \$10000, Contingentes emergentes:\$55000 Total:\$300 000	Pago a facilitadores: \$ 6000, Mantenimiento de plataforma digital: \$6000, Seguimiento a clientes: \$7 000 Total: \$15000	Total: \$0

Rentabilidad esperada (ROI)	ROI: (Beneficio Neto / Costo de la Inversión) x 100 ROI=1746% Alta	ROI: (Beneficio Neto / Costo de la Inversión) x 100 ROI=1.3 Alta	ROI: (Beneficio Neto / Costo de la Inversión) x 100 ROI=0% Baja
------------------------------------	---	---	--

Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Los datos de la **Tabla 8** muestran un resumen de los puntos estratégicos en los que se encuentra enfocado el proyecto, es importante mencionar que este esquema se encuentra basado en los resultados del informe anual de Banco de Loja (Banco de Loja de 2024), es decir que en base a los datos expuestos se procedió con una metodología financiera estándar, que se encuentra desarrollada en indicadores clásicos de evaluación de proyectos de inversión, y mediante el mismo se presenta una mejor propuesta por la alternativa A.

Tabla 9

Resumen Financiero

Concepto	Dólares (USD)
Inversión Inicial	\$ 300.000
Utilidad Neta Deseada	\$ 5.239.347
Impuestos (30%)	\$ 2.734.003
Utilidad antes de impuestos	\$9.973.350
Gastos Operativos	\$4.000.000
Provisión	\$1.258.384

Intereses	\$3.500.000
Pagados	
Margen Neto	\$330.406
requerido	
Total Ingresos	\$13.800.000
proyectados	

Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Mediante los datos expuestos en la Tabla 9, los indicadores nos permiten dar una revisión analítica bajo los siguientes resultados financieros de ROI, VAN, TIR, Punto de Equilibrio, Período de recuperación y Análisis de sensibilidad. Es por esto que se indican los resultados para la aplicación de la alternativa A.

Indicadores Financieros

1. ROI (Retorno sobre la Inversión)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión inicial}} = \frac{5.239.347}{300.000} = 17.46 ; 1746\%$$

Por cada dólar invertido se obtienen \$17.46 de utilidad. Rentabilidad alta desde el punto de vista para los accionistas y contables.

2. VAN (Valor Actual Neto)

$$\text{VAN} = \frac{\text{Flujo Neto}}{1+r} - \text{Inversión} = \frac{1.944.00}{1+10} = 1.797.830$$

El proyecto genera valor presente neto positivo. Es viable a una tasa del 10 %.

3. TIR (Tasa Interna de Retorno)

$$-I_0 + \frac{F1}{1+TIR} = 0, \text{ TIR} = \frac{F1}{I_0} - 1, \text{ TIR} = \frac{2.307.613}{300.000} - 1 = 669.2\%$$

La TIR refleja una recuperación extremadamente rápida y rentable, en el negocio estos comportamientos son usuales dado que en el momento de la aplicación del proyecto

los índices se ajustan al mercado y estos tienden a realizar sobreajustes en los presupuestos anuales para que se ajuste al tiempo complementado, en vista general este indicador es óptimo para saber desenvolverse en el mercado financieramente.

4. Punto de Equilibrio

PE=Gastos Operativos + Provisión + Intereses

PE= \$4.000.000 + \$1.258.384 + \$3.500.00

PE= \$8.758.384

El ingreso actual supera ampliamente el punto de equilibrio. El negocio cubre sus costos y genera beneficio.

5. Período de Recuperación

$$PR = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo Neto}} = \frac{300.000}{1.944.000} = 0.13 \text{ años}$$

Se estima que matemáticamente se recupera la inversión en menos de 1 año, es importante considerar que en negocio se depende del medio económico y variables macroeconómicas.

.3.2. Identificación del impacto en el resultado final

El impacto de cada alternativa en los resultados institucionales se mide a través del retorno sobre inversión, la captación de clientes nuevas, y el posicionamiento de marca. La Alternativa A tiene un potencial elevado para dinamizar la cartera productiva del banco, mientras que la Alternativa B fortalece la fidelización y sostenibilidad del crédito, con impacto social notable. La Alternativa C mantiene el modelo actual sin modificar las condiciones, lo que limita su alcance e impide resolver el problema identificado.

.3.3. Cronograma (plazos) de costos e ingresos

Establecer un cronograma realista permite planificar adecuadamente las fases del proyecto, prever el inicio de retorno y monitorear los resultados. Se estima que la

Alternativa A requiere un plazo de 8 a 12 meses para su implementación y entrada en operación, mientras que la Alternativa B, al depender de alianzas externas, puede tomar hasta 14 meses en alcanzar funcionamiento pleno. La Alternativa C no requiere tiempo de desarrollo.

Tabla 10

Cronograma (plazos) de costos e ingresos

Concepto	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Costo Estimado (USD)
Fase 1: Planificación con los departamentos	- Diseño del producto - Reuniones con departamentos de negocio, tecnología y financiero	01/06/2025	30/06/2025	\$15,000
Inversión inicial	- Planeación y validación del proyecto - Asignación de recursos y presupuesto	01/06/2025	30/06/2025	\$15,000
Fase 2: Desarrollo y adecuación del sistema de crédito	- Configuración del producto y condiciones - Adaptación de CRM y scoring	01/07/2025	31/08/2025	\$80,000
Inversión tecnológica	-Desarrollar infraestructura tecnológica- Integrar y probar CRM y scoring	01/07/2025	31/08/2025	\$80,000
Fase 3: Campañas publicitarias y marketing digital	- Diseño y ejecución de campañas publicitarias	01/09/2025	31/12/2025	\$25,000

	- Creación de materiales de sensibilización			
Marketing y publicidad	- Publicidad en medios digitales -Distribución de materiales impresos y digitales	01/09/2025	31/10/2025	\$15,000
Materiales de formación	- Desarrollo de materiales audiovisuales -Planificación y ejecución de talleres de educación financiera	01/09/2025	31/12/2025	\$10,000
Fase 4: Lanzamiento comercial y operación piloto	- Desembolso de créditos - Realización de seguimiento y ajustes comerciales	01/01/2026	31/03/2026	\$90,000
Operación piloto	- Evaluación inicial del crédito otorgado - Ajuste en condiciones de crédito según desempeño	01/01/2026	31/03/2026	\$90,000
Fase 5: Seguimiento y evaluación del modelo PyMe-Mujer	- Evaluación de impacto social y económico- Ajustes operativos y mejora continua	01/04/2026	31/12/2026	\$120,000
Evaluación de impacto y análisis de resultados	- Recolección de datos y medición del impacto	01/04/2026	30/06/2026	\$40,000

	- Informe de evaluación de desempeño			
Monitoreo y ajustes operativos	- Ajustes a la operación según evaluación- Activación de alertas tempranas y sistemas de seguimiento	01/07/2026	31/12/2026	\$80,000

Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

.3.4. Evaluación de costos y beneficios no cuantificables

Además del análisis financiero, es fundamental considerar los efectos no cuantificables pero estratégicos, como el fortalecimiento de la imagen institucional, la mejora en la confianza del cliente y la transformación organizacional. La Alternativa A genera un cambio estructural en el enfoque financiero con enfoque de género, mientras que la Alternativa B destaca por el desarrollo humano y la creación de capacidades. La Alternativa C no modifica la percepción ni aporta beneficios sociales adicionales.

Tabla 11

Beneficios no Cuantificables

Criterio	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Posicionamiento institucional	Muy alto	Alto	Bajo
Confianza de clientas	Alto (producto específico)	Muy alto (relación cercana)	Bajo
Cambio estructural	Medio-alto	Alto	Nulo
Riesgo de implementación	Medio	Medio-alto (requiere alianzas)	Bajo
Escalabilidad	Alta	Media	Baja

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

A continuación, se presenta la escala de valoración utilizada para calificar los beneficios no cuantificables, con el fin de clarificar el significado de cada nivel asignado en la tabla comparativa.

Tabla 12

Escala de Valoración de Beneficios No Cuantificables

Valoración	Descripción
Muy alto	El beneficio es evidente, ampliamente reconocido y genera un impacto estratégico sustancial.
Alto	El beneficio es significativo, con efectos visibles en el posicionamiento o percepción externa.
Medio-alto	El beneficio es consistente, aunque con ciertos límites en su alcance o sostenibilidad.
Medio	El beneficio es moderado y puede depender de condiciones específicas o fases del proyecto.
Bajo	El beneficio es limitado o poco visible. No genera efectos relevantes en la percepción o impacto.
Nulo	No se identifica beneficio o cambio respecto al estado actual.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

.3.5. Comparación de opciones y selección final

Como complemento al análisis técnico y comparativo de las alternativas, se recopilaron opiniones de expertos clave dentro del Banco de Loja, provenientes de áreas estratégicas como riesgos, responsabilidad social y desarrollo de productos. Estas perspectivas aportan una visión crítica y especializada sobre la viabilidad, sostenibilidad y el impacto institucional de cada opción, fortaleciendo así la toma de decisiones con criterios cualitativos fundamentados. A continuación, se resumen sus valoraciones:

Experto 1 (Gerente de Riesgos y Crédito): Esta propuesta ofrece una solución clara y estratégica para el acceso al crédito para mujeres empresarias. Al eliminar las

barreras tradicionales como la presencia de garantes o la firma del cónyuge, el alcance del banco crece significativamente hacia un segmento con alto potencial. Asimismo, es clave incorporar herramientas modernas de análisis de riesgo, como modelos de scoring alternativo, para garantizar sostenibilidad financiera y control de la cartera. El diseño debe tener múltiples pruebas y ajustes operativos que aseguren la implementación del nuevo crédito PyMe- Mujer.

Experto 2 (Analista de Responsabilidad Social): Este enfoque da un valor social considerable al reforzar las capacidades de gestión y toma de decisiones de las beneficiarias. Programas de educación financiera, asesoría legal y mentoría pueden traducirse en una cartera más sólida y de menor riesgo. Sin embargo, la implementación implica una inversión significativa en recursos y coordinación interinstitucional. Para su ejecución es importante tener alianzas que puede ser con Universidades y organismos multilaterales que representen un aporte en el abaratamiento de costos y tener un mayor alcance.

Experto 3 (Jefe de Productos y Marketing): Aunque esta opción economiza costos operativos en el corto plazo, su impacto es bastante limitado y no responde a los desafíos actuales del sistema financiero ni a las oportunidades de las mujeres. Seguir el esquema tradicional significa continuar con una estructura que ha demostrado ser excluyente para mujeres emprendedoras. De tal forma, que desde este punto se parte como una línea comparativa para sobre ella innovar y tener impacto social como Banco.

Tabla 13

Análisis de las Alternativas

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

ALTERNATIVA A: Producto financiero diferenciado (Crédito PyMe-Mujer): diseño e implementación de una línea de crédito específica con condiciones flexibles para mujeres empresarias desde los 22 años, sin necesidad de garante ni firma de cónyuge, y plazos de hasta 60 meses.

PROS:

Inclusión financiera: Elimina barreras tradicionales como garantes o firma de cónyuge, permitiendo el acceso al crédito a mujeres excluidas.

Alineación con los objetivos institucionales y sociales: Refuerza la misión del Banco como entidad socialmente responsable.

Fortalecimiento de la imagen institucional: Al ser pionero financiero en el Sur del país, el Banco se posiciona como líder en inclusión financiera, lo cual puede atraer reconocimientos.

Mayor rentabilidad a mediano plazo:

Diversificación de la cartera con mujeres empresarias, quienes estadísticamente muestran menor morosidad.

Desarrollo sostenible: Impulsa a negocios representados por mujeres en sectores como: comercio, agroindustria, tecnología y servicios.

CONS:

Riesgo crediticio inicial: La eliminación de garantías tradicionales puede incrementar el riesgo crediticio si no se da seguimiento de nuevos sistemas de evaluación no convencional (scoring alternativo, historial comercial informal, etc.).

Necesidad de inversión en capacitación interna: El personal requiere capacitación en el enfoque de género y en la medición de riesgo, lo que implica inversión y tiempo.

Complejidad en implementación del producto: El nuevo producto exige ajustes en sistemas, normativa interna y campañas de comunicación específicas.

Rentabilidad diferida: Aunque el producto puede ser rentable, los beneficios financieros pueden tardar en consolidarse si la colocación inicial es conservadora o la clientela es nueva.

Posible resistencia cultural o interna: Algunas estructuras tradicionales del banco podrían mostrar resistencia al cambio.

ALTERNATIVA B: Acompañamiento integral para clientas PyMe-Mujer: creación de un programa de formación, asesoría y mentoría para fortalecer la capacidad de gestión de las beneficiarias, ejecutado con aliados externos.

PROS:

CONS:

Mejora en la capacidad de gestión de las clientas: La formación empresarial, financiera y comercial refuerza la toma de decisiones, mejora la rentabilidad de los negocios y reduce el riesgo de incumplimiento de pago.

Reducción del riesgo crediticio: Clientas mejor capacitadas tienden a usar eficientemente los recursos crediticios, lo cual reduce la morosidad y mejora el retorno de la inversión para el Banco.

Diferenciación de la oferta bancaria: Esta estrategia posiciona al Banco de Loja como un referente en banca de desarrollo.

Impacto social profundo: La mentoría o asesoría promueve el empoderamiento personal y económico de las mujeres, alineándose con los ODS y la responsabilidad social corporativa.

Fortalecimiento de alianzas estratégicas: Amplía la red de impactos cuando trabaja en convenios.

Costos operativos elevados: Diseñar, ejecutar y evaluar programas de formación requiere recursos humanos, logísticos y financieros.

Retorno financiero no inmediato: El retorno económico puede tardar en materializarse y es difícil de cuantificar directamente en el corto plazo.

Dependencia de aliados externos: El éxito del programa depende en parte del compromiso, de los socios estratégicos (riesgo si se retiran o cambian condiciones).

Escalabilidad limitada en el corto plazo: Estos programas requieren de acompañamiento personalizado, lo que puede dificultar su ampliación rápida a toda la base de clientas.

Necesidad de indicadores cualitativos: Evaluar el impacto real (empoderamiento, aprendizaje, confianza) exige indicadores más complejos que los tradicionales, lo cual puede dificultar su gestión.

ALTERNATIVA C: Mantener el modelo actual (statu quo): no intervención directa, manteniendo la oferta general de crédito PyMe sin enfoque de género, con análisis posterior de efectividad en el segmento femenino.

PROS:

CONS:

<p>Cero inversión inicial adicional: No requiere rediseño de productos, capacitación, ni alianzas, lo que permite conservar recursos financieros y humanos en el corto plazo.</p> <p>Continuidad operativa sin interrupciones: El banco continúa con sus procesos tradicionales de otorgamiento de crédito.</p> <p>Facilidad de control interno: Se trabaja con métricas tradicionales conocidas y sistemas consolidados de análisis crediticio, facilitando su implementación y seguimiento.</p> <p>Minimización de riesgo por segmentación: Al no diferenciar por género, se evita inicialmente el riesgo de diseñar productos que no tengan demanda suficiente.</p> <p>Evaluación basada en evidencia futura: Permite realizar un análisis posterior sobre si es necesario o no segmentar según el comportamiento y datos empíricos del portafolio actual.</p>	<p>Se perpetúa la exclusión financiera femenina: No abordar las barreras específicas que enfrentan las mujeres implica mantener el problema estructural de acceso desigual al crédito.</p> <p>Desaprovechamiento de una oportunidad estratégica: Ignorar un segmento con bajo riesgo y alto potencial (mujeres PyMe) representa pérdida de rentabilidad y posicionamiento futuro.</p> <p>Riesgo reputacional: En un medio donde la equidad de género gana protagonismo, la inacción puede percibirse como falta de compromiso social.</p> <p>Desalineación con objetivos de sostenibilidad e inclusión: Contradice la misión del banco y los principios de responsabilidad social, perdiendo confianza por parte de los clientes.</p> <p>Reacción tardía al entorno competitivo: Otros bancos podrían dar la iniciativa al ofrecer productos segmentados para mujeres, captando a este grupo y dejando rezagado al Banco de Loja.</p>
---	---

RECOMENDACIÓN:

Después de analizar las tres alternativas, la Alternativa A es la más sólida y estratégica para el Banco de Loja. No solo resuelve de manera directa las dificultades que enfrentan las mujeres para acceder a financiamiento, sino que, si se combina con herramientas innovadoras de análisis de riesgo, capacitación interna y programas de empoderamiento financiero, puede marcar una verdadera diferencia.

Por otro lado, la Alternativa B, aunque requiere más inversión y tiempo para implementarse, tiene un gran potencial a largo plazo. Su enfoque en sostenibilidad podría ampliar significativamente el impacto social del banco. Por eso, recomendamos aplicarla como un complemento a la

Alternativa A, aprovechando alianzas con otras organizaciones y soluciones digitales para maximizar su alcance.

En cambio, la Alternativa C, que básicamente mantiene las cosas como están, no es recomendable si el Banco de Loja quiere ser reconocido como un líder en inclusión financiera con perspectiva de género. Si bien es más económica y fácil de ejecutar, su impacto social es casi nulo, su retorno financiero es bajo y, además, podría afectar la reputación del banco. Solo la consideraríamos como una medida temporal en caso de recursos muy limitados o como punto de comparación. En definitiva, la mejor ruta es combinar las Alternativas A y B. Esta estrategia no solo impulsaría la inclusión financiera de manera sostenible, sino que también fortalecería el rol del banco en el desarrollo territorial, alineándose con su misión y compromiso social.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Tabla 14

Riesgos y Plan de Mitigación

RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN	
RIESGOS:	PLANES DE MITIGACIÓN:
1. Sobreendeudamiento de clientas sin experiencia formal.	1. Aplicar scoring adaptado y talleres financieros obligatorios pre-crédito.
2. Baja adopción del producto por desconfianza o desconocimiento.	2. Lanzar campañas de educación financiera y testimonios reales de éxito.
3. Capacidad operativa limitada del personal del banco.	3. Firmar convenios con organismos multilaterales y universidades locales.
4. Morosidad inesperada en nuevos perfiles sin garantías.	4. Gestionar cofinanciamiento con CAF, BID o alianzas público-privadas.

5. Problemas culturales o resistencias internas a un enfoque de género.	5. Capacitar al personal y automatizar procesos con CRM y plataformas digitales.
6. Riesgo reputacional por fallas en la ejecución del programa.	6. Seguimiento mensual personalizado + herramientas de monitoreo en tiempo real.
7. Problemas culturales o resistencias internas.	7. Talleres de sensibilización internos y apoyo desde la alta gerencia.
8. Riesgo reputacional por fallas en la ejecución del programa.	8. Asegurar un piloto inicial limitado con evaluación antes de escalar.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

.4.1. Consideración de riesgos asociados a recursos humanos, económicos y del entorno

La implementación del producto Crédito PyMe-Mujer exige una planificación cuidadosa de los recursos humanos, financieros y del entorno institucional y socioeconómico:

- **Recursos humanos:** Se requiere la capacitación de oficiales de crédito, analistas y personal de atención al cliente en temas de enfoque de género, evaluación de riesgos no tradicionales y comunicación empática.
- **Recursos económicos:** Se estima una inversión inicial en desarrollo del producto (tecnología, marketing y ajustes normativos), que podrá ser financiada parcialmente con presupuesto de innovación y mediante alianzas con organismos internacionales o nacionales que promuevan la inclusión financiera.
- **Entorno regulatorio y social:** Se prevé estabilidad del marco legal ecuatoriano para banca comercial, pero se considera el monitoreo continuo ante posibles cambios en política crediticia o requerimientos de regulación prudencial.

Estos recursos se obtendrán mediante reestructuración interna de presupuesto, gestión de fondos externos (convenios con organismos multilaterales o asociaciones de mujeres empresarias) y reasignación temporal de personal a áreas piloto.

.4.2. Claridad en tiempos de consecución e implementación

La implementación del programa considera un periodo de 6 meses de preparación y lanzamiento, dentro del cual se ejecutarán campañas de educación, procesos de formación interna y acuerdos estratégicos. Por ejemplo, el riesgo 8 (riesgo reputacional) se mitiga planificando un piloto inicial que permitirá validar el modelo antes de escalarlo, lo que implica una primera etapa de baja exposición. Las soluciones como CRM y automatización para mitigar el riesgo 5 requieren planificación técnica previa, proyectada en los primeros 2 meses. Y así cada plan de mitigación tiene tiempos coherentes con el cronograma operativo general para poder ser cumplido a tiempo sin interrupciones y desfases.

.4.3. Presenta alternativas si no se cumplen las metas

En el caso de que los resultados esperados del programa Crédito PyMe-Mujer no se cumplan conforme al cronograma operativo y financiero establecido, se han definido diversas estrategias de respuesta alternativa para garantizar la continuidad del proyecto sin comprometer sus objetivos centrales. Estas alternativas permiten ajustar el alcance, rediseñar componentes clave o reorientar recursos sin necesidad de suspender completamente la iniciativa.

- **Si la colocación de créditos es menor a la proyectada:** se reforzará el canal de captación con estrategias de cercanía territorial, activando alianzas con juntas parroquiales, ferias productivas y organizaciones locales de mujeres. Además, se rediseñará la campaña comunicacional con enfoque en casos de éxito y testimonios reales.

- **Si el acompañamiento integral resulta insostenible financieramente:** se reducirá su alcance operativo, priorizando a clientas con mayores necesidades formativas y ejecutando los talleres en modalidad semipresencial o en alianza con instituciones educativas y ONG. Esta reducción selectiva del componente B permitirá mantener la calidad con menor costo.
- **Si los niveles de morosidad son superiores al umbral aceptable:** se aplicará una reingeniería del análisis crediticio y se reforzará el seguimiento personalizado con visitas de campo, asesoría directa y revisión de condiciones contractuales más flexibles para la reestructuración temprana de obligaciones.
- **Si se presentan resistencias internas en el equipo del banco:** se convocará a un comité transversal de seguimiento con participación del área de Recursos Humanos, RSE y representantes de agencias, para identificar los obstáculos internos y aplicar mecanismos de sensibilización, acompañamiento y reconocimiento por resultados.

Estas alternativas permiten mantener el enfoque del programa, ajustar su alcance en función de la realidad operativa y responder con agilidad ante escenarios adversos.

.4.4. Análisis de sensibilidad

Tabla 15

Análisis de Sensibilidad

Escenario	Flujo Neto (\$)	VAN (\$)
Escenario Negativo – 10 %	927.613	543.285

Escenario Base	2.307.613	1.797.830
Escenario Positivo +10 %	3.687.613	3.052.375

El análisis de sensibilidad revela que el proyecto es financieramente viable incluso en condiciones adversas. En el escenario negativo (-10 % ingresos), el flujo neto se reduce a \$927.613, pero el VAN se mantiene positivo en \$543.285, lo que indica que aún se genera valor. En el escenario base, con ingresos proyectados normales, el flujo asciende a \$2.307.613 y el VAN supera los \$1,79 millones, mostrando una rentabilidad sólida. En el escenario positivo (+10 %), la rentabilidad se maximiza: el flujo neto alcanza \$3.687.613 y el VAN se eleva a más de \$3 millones. Estos resultados reflejan un modelo robusto, con resiliencia ante caídas de ingresos y alto potencial de retorno en condiciones favorables.

.4.5. Plan de riesgo y mitigación

La implementación del producto financiero Crédito PyMe-Mujer implica enfrentar diversos riesgos operativos, financieros y sociales, cuya adecuada identificación y gestión es fundamental para asegurar la viabilidad del programa (Cotton,2016). En este contexto, se ha elaborado un análisis de sensibilidad que contempla los principales escenarios de riesgo, evaluando su probabilidad de ocurrencia y severidad, con el fin de anticipar impactos potenciales y priorizar recursos estratégicos.

Riesgo identificado	Probabilidad (1-5)	Severidad (1-5)	Nivel de riesgo (PxS)	Clasificación	Plan de mitigación
1. Sobreendeudamiento de clientes sin experiencia formal	4 – Probable	4 – Mayor	16	Alto	Aplicar scoring adaptado y talleres financieros obligatorios pre-crédito.
2. Baja adopción del producto por desconfianza o desconocimiento	3 – Posible	3 – Moderado	9	Medio	Campañas educativas y con testimonios reales de superación.
3. Dificultad para encontrar aliados estratégicos sostenibles	3 – Posible	4 – Mayor	12	Medio	Firmar convenios con organizaciones, universidades, etc.
4. Costo elevado de implementación del acompañamiento	2 – No probable	5 – Catastrófico	10	Medio	Buscar prestamistas público-privadas.
5. Capacidad operativa limitada del personal del banco	3 – Posible	3 – Moderado	9	Medio	Capacitación + automatización con CRM y plataformas digitales
6. Morosidad inesperada en nuevos perfiles sin garantías	4 – Probable	5 – Catastrófico	20	Alto	Seguimiento mensual + monitoreo en tiempo real
7. Problemas culturales o resistencias internas	3 – Posible	3 – Moderado	9	Medio	Talleres de sensibilización + apoyo desde alta gerencia
8. Riesgo reputacional por fallas en la ejecución del programa	2 – No probable	5 – Catastrófico	10	Medio	Piloto inicial con evaluación antes de escalar

Ilustración 1: Plan de Riesgos y Mitigación

Este enfoque permite no solo prevenir posibles desviaciones en la ejecución del programa, sino también diseñar respuestas efectivas que garanticen la sostenibilidad de la propuesta y refuercen la confianza institucional tanto al interior del Banco de Loja como frente a sus grupos de interés externos.

5. Plan de implementación

El plan de implementación del producto Crédito PyMe-Mujer se desarrolla a través de cinco fases clave, cada una de las cuales está orientada a asegurar que el proceso se ejecute de manera efectiva y cumpla con los objetivos establecidos. A continuación, se detallan las fases del plan, cada una con hitos específicos, recursos asignados y responsabilidades definidas para garantizar el éxito de la implementación:

- 1. Fase 1: Planificación con los departamentos de negocios, tecnológico y financiero**
 - Coordinación de equipos y recursos para la preparación del lanzamiento del producto.
- 2. Fase 2: Desarrollo, prueba y adecuación del sistema de crédito**
 - Configuración de condiciones del crédito, pruebas operativas y ajustes al scoring y CRM.
- 3. Fase 3: Diseño e implementación de campañas publicitarias y marketing digital**
 - Creación de campañas de sensibilización, incluyendo materiales de formación y promoción del producto.
- 4. Fase 4: Lanzamiento comercial y operación piloto**
 - Inicio de la colocación de créditos, seguimiento de resultados y ajustes basados en el rendimiento inicial.
- 5. Fase 5: Seguimiento y evaluación del modelo PyMe-Mujer**
 - Medición de desempeño económico y social, con validación de la escalabilidad del producto a nivel provincial.

Tabla 16*Hito 1*

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
FASE 1:		
Planificación con Departamento de negocios, tecnológico y financiero.		
DESCRIPCIÓN:		
Gestión por parte de los coordinadores de negocios, técnica y financiera para la implementación de crédito PyMes -Mujer.		
ENTREGABLES:	FECHA LÍMITE:	RESPONSABLES:
Planeación inicial del proyecto, validado por los representantes de cada departamento involucrado.	Dado que esta fase corresponde a la planificación, la recuperación de la inversión se proyecta a partir del segundo año, ya que las inversiones se destinan a la creación del producto y la implementación del crédito.	<ul style="list-style-type: none">• 1 Gerente Comercial: Coordinar la integración de los aspectos comerciales del producto.• 1 Gerente Financiero: Asegura que el presupuesto asignado se cumpla y se proyecten los recursos financieros necesarios para la fase inicial.• 1 Gerente de Riesgos: Encargado de supervisar el análisis y la definición de los criterios de riesgo aplicables al producto.• 1 Jefe de Tecnología: Asegura que los sistemas tecnológicos del banco sean capaces de soportar las nuevas condiciones del producto y las adecuaciones necesarias.• 1 Jefe de Productos: Supervisa que el diseño del producto financiero esté alineado con la oferta existente y garantice su viabilidad.

-
- 1 Líder de proyecto: Coordinador general, responsable de gestionar la implementación del plan y asegurar la comunicación entre todas las áreas involucradas.

RECURSOS NECESARIOS:

- Humanos: Coordinadores de cada área involucrada (comercial, financiera, riesgos, tecnología).
- Económicos: Un presupuesto de \$50,000 para la planificación.
- Tecnológicos: Herramientas de análisis y software para la medición de desempeño.

BENEFICIOS ESPERADOS:

Robusta planificación e implementación del proyecto de crédito PyMe-Mujer en los diferentes sectores de la Provincia de Loja y medir desempeño en tiempo real.

INDICADORES:

- Cumplimiento de plazos de planificación: Medido por la fecha límite establecida.
- Porcentaje de avance en la asignación de recursos: Se medirá la ejecución del presupuesto del 100% para este hito.
- Reuniones realizadas: Número de reuniones completadas con los tomadores de decisiones.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Tabla 17

Hito 2

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

FASE 2:

Desarrollo, prueba y adecuación del sistema de crédito.

DESCRIPCIÓN:

Configuración de condiciones del crédito, desarrollo de dashboards y CRM, segmentación de clientas y ajustes de scoring adaptado.

ENTREGABLES:	FECHA LÍMITE:	RESPONSABLES:
<ul style="list-style-type: none">• Protocolos de atención personalizado.• Simuladores de riesgo operativos.• Dashboards para la vigilancia comercial	<p>Se estima que la recuperación de la inversión en tecnología será a partir del segundo semestre, ya que la implementación de la infraestructura debe completarse antes del lanzamiento comercial.</p>	<ul style="list-style-type: none">• 1 Jefe de Sistemática Comercial: Responsable de coordinar el diseño de los sistemas comerciales y el CRM para gestionar los datos de las clientas.• 2 Analistas de Riesgo: Encargados de ajustar los modelos de scoring y análisis de riesgos para adaptarlos al perfil del cliente femenino.• 2 Jefes comerciales: Aseguran que las condiciones del crédito estén alineadas con las necesidades del segmento.• 2 Asesores comerciales: Encargados de proporcionar retroalimentación directa sobre la operatividad del producto en el terreno y de orientar a las clientas sobre las condiciones del crédito.• 1 Analista de Datos: Responsable de procesar los datos de las clientas y

desarrollar los informes necesarios para tomar decisiones.

RECURSOS NECESARIOS:

- Humanos: Analistas de riesgo, analistas de datos, jefes comerciales y asesores.
- Económicos: Presupuesto para capacitación inicial del personal y parametrización de sistema.
- Tecnológicos: Sistema CRM para la gestión de clientes y dashboards de control.

BENEFICIOS ESPERADOS:

Mitigación del riesgo crediticio, atención eficiente al segmento femenino y uso de Dashboards para el correcto seguimiento comercial.

INDICADORES:

- Porcentaje de adecuación de sistemas y herramientas: Medido por el porcentaje de funcionalidades operativas dentro de los sistemas.
- Nivel de precisión del scoring ajustado: Se evaluará la eficacia de los nuevos modelos de scoring.
- Cumplimiento de plazos de desarrollo tecnológico: Porcentaje de avance con respecto a las fechas establecidas.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Tabla 18*Hito 3*

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
FASE 3:		
Diseño e implementación de campañas publicitarias y marketing digital.		
DESCRIPCIÓN:		
Desarrollo e implementación de campañas de marketing, incluyendo materiales de formación y sensibilización.		
Capacitaciones precrédito y programas de formación financiera a mujeres que acceden al crédito.		
ENTREGABLES:	FECHA LÍMITE:	RESPONSABLES:
Campañas diseñadas y activadas (medios digitales, ferias, agencias); materiales de formación validados.	Se estima que la recuperación de inversión será a partir del tercer semestre, ya que la campaña de marketing debe generar una captación significativa de clientas.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Marketing y Productos: El equipo de marketing liderado por el jefe de marketing, encargado de diseñar y ejecutar las campañas publicitarias y materiales informativos. (3 personas). • 1 Líder de Responsabilidad Social: Responsable de coordinar las actividades de sensibilización, asegurando que la campaña esté alineada con los valores de inclusión y equidad del banco. • 2 Consultores en educación financiera: Encargados de desarrollar y entregar los materiales de formación financiera, así como coordinar

los talleres y capacitaciones con las clientas.

- 2 Líderes de Alianzas:
Gestionan la colaboración con ONGs y universidades.
- 2 Asesores Comerciales:
Encargados de promover el producto en agencias y otros canales de contacto directo con las clientas.

RECURSOS NECESARIOS:

- Humanos: Equipo de marketing, diseñadores, consultores en educación financiera, promotores comerciales.
- Económicos: Presupuesto de \$5,000 para materiales audiovisuales y talleres.
- Tecnológicos: Herramientas para medición de impacto y sistemas CRM para seguimiento.

BENEFICIOS ESPERADOS:

Aumento en la adopción del crédito y empoderamiento económico de clientas.

INDICADORES:

- Número de clientes alcanzados por las campañas: Medido a través de las métricas de marketing y CRM.
- Satisfacción de las clientas con la formación: Evaluada mediante encuestas post-evento.
- Eficacia de la campaña publicitaria: Medida por la tasa de conversión de clientas.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Tabla 19

Hito 4

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

FASE 4:

Lanzamiento comercial y operación piloto (PyMe-Mujer Etapa 1).

DESCRIPCIÓN:

Inicio del otorgamiento de créditos bajo el modelo PyMe-Mujer y el monitoreo inicial con dashboards de control.

ENTREGABLES:	FECHA LÍMITE:	RESPONSABLES:
<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto de colocación en el primer mes de prueba.• Definición de métricas para implementación de Dashboards de seguimiento comercial.	<p>La recuperación inicial se espera 6-8 meses después del lanzamiento, tras la evaluación de la respuesta comercial y el cobro de los primeros pagos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• 3 Oficiales de Crédito: Responsables del otorgamiento y seguimiento de los créditos.• 1 Jefe Comercial: Supervisará la ejecución comercial del producto durante el piloto y garantizará que el proceso de colocación de créditos cumpla con los objetivos establecidos.• 1 Jefe de Riesgos: Asegura que se cumpla con los procedimientos de mitigación de riesgos y realizará un seguimiento cercano de la morosidad.• 1 Analista de Datos: Encargado de recopilar, procesar y analizar los datos de la operación piloto para ajustar estrategias.• 1 Gerente de Negocios: Responsable de evaluar el

rendimiento del producto en términos comerciales y de viabilidad económica.

- 1 Gerente Comercial:
Responsable de monitorear la aceptación del producto en el mercado y gestionar el lanzamiento comercial.

RECURSOS NECESARIOS:

- Humanos: Oficiales de crédito, analistas de datos, jefes comerciales.
- Económicos: Desembolso inicial de líneas de crédito.
- Tecnológicos: Plataforma CRM operativa y sistemas de monitoreo de alertas tempranas.

BENEFICIOS ESPERADOS:

Inclusión financiera efectiva, validación de condiciones del producto, rentabilidad inicial y retornos a la fecha.

INDICADORES:

- Tasa de morosidad: Evaluada mensualmente para asegurar que la cartera es viable.
- Número de créditos colocados: Medido por el número de clientas que se han beneficiado del producto.
- Satisfacción de las clientas con el proceso de crédito: Evaluada mediante encuestas.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

Tabla 20

Hito 5

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

FASE 5:

Seguimiento y evaluación del modelo PyMe-Mujer.

DESCRIPCIÓN:

Medición de desempeño económico y social; validación para escalamiento provincial del producto.

ENTREGABLES:	FECHA LÍMITE:	RESPONSABLES:
Informe de KPIs (morosidad <5,63 %, incremento de clientas, ROI social); presentación a la Alta Gerencia.	A partir de los resultados del primer año, se estima una recuperación significativa de la inversión inicial.	<ul style="list-style-type: none">• 1 Gerente Comercial: Coordina la evaluación de los resultados comerciales, asegurando que el producto esté cumpliendo con los objetivos de captación de clientas.• 1 Gerente Financiero: Se enfoca en la evaluación del rendimiento financiero del producto, especialmente en términos de rentabilidad y costos.• 1 Gerente de Negocios: Encargado de revisar el impacto del producto en el negocio en su conjunto, con especial énfasis en la escalabilidad.• 1 Jefe de Riesgos: Responsable de analizar los resultados del riesgo de morosidad y ajustar las políticas de crédito según sea necesario.• 1 Jefe de Marketing y Productos: Responsable de recopilar retroalimentación

sobre la percepción del producto en el mercado y ajustar las estrategias de comunicación.

- 1 Analista de Datos: Encargado de realizar un análisis profundo de los KPIs establecidos, produciendo informes sobre el impacto y efectividad del programa.

RECURSOS NECESARIOS:

- Humanos: Analistas de datos, gerentes de negocio, comerciales.
- Económicos: Recursos para evaluación de impacto.
- Tecnológicos: Dashboards de monitoreo para evaluación de impacto y análisis de posibles mejoras.

BENEFICIOS ESPERADOS:

Toma de decisiones basada en datos, escalabilidad del programa, consolidación del posicionamiento institucional, socialización de resultados.

INDICADORES:

- KPIs clave: Morosidad, incremento de clientas, ROI social.
- Efectividad de las políticas de riesgo: Evaluada mediante informes de desempeño mensual.

Fuente: Elaborado por L. Arboleda; R. Guamán.

6. Referencias Bibliográficas

Banco de Loja. (2025). Fin.ec. <https://www.bancodeloja.fin.ec/informacion/links-de-interes/transparencia-de-informacion>

Banco de Loja. (2024). Informe Anual 2024 (p.160).

Banco Mundial. (2021). Global Findex Database: Financial Inclusion. <https://globalfindex.worldbank.org>

Cotton, D. (2016). The Smart Solution Book.

Covey, S. (2017). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Edu.ec. <https://uisrael.edu.ec/wp-content/uploads/2016/11/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-u-israel.pdf>

Duque, E. (2023). Desarrollo del caso de negocios.

El Diario. (2025). Mujeres jefas de familia y acceso al crédito en Ecuador. <https://www.eldiario.ec>

Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca). (2024). Informe sobre el acceso a crédito en Ecuador: Brechas de género y oportunidades. <https://www.asobanca.org.ec>

Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca). (2022). Informe Anual de Inclusión Financiera en Ecuador. <https://www.asobanca.org.ec>

Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca). (2022). Informe sobre la morosidad y gestión de crédito en la banca ecuatoriana. <https://www.asobanca.org.ec>

Banco de Loja (2024). Memoria institucional anual 2024 (pp. 92–97). Banco de Loja. <https://www.ejemplo.org/memoria2024>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Mejores prácticas para el financiamiento de mipymes de mujeres en América Latina y el Caribe.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejores-practicas-para-el-financiamiento-de-mipymes-de-mujeres-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Informe de Inclusión Financiera en Ecuador. <https://www.iadb.org>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Desigualdad de género y acceso a servicios financieros en América Latina. <https://www.iadb.org>

Banco del Pacífico. (2025, abril 2). Se activa crédito para impulsar la recuperación de pymes afectadas por el invierno. Primicias. <https://www.primicias.ec/branded/credito-pymes-provincias-afectadas-invierno-92819/>

Banco Pichincha. (2025, febrero 21). Con apoyo de la CAF, Banco Pichincha ofrecerá créditos para emprendimientos liderados por mujeres. Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/banco-pichincha-creditos-emprendimientos-mujeres-caf-90301/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Nacional de Empleo y Emprendimiento.

International finance corporation (IFC). (2025). IFC. <https://www.ifc.org>

ONU Mujeres. (2021). Empoderamiento económico. Unwomen.org. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment>

World Bank Group. (2024). The Global Findex database 2021. World Bank Group.

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2023). Informe de inclusión financiera: Microcréditos y PyMes liderados por mujeres en la región sur de Ecuador. <https://www.superbancos.gob.ec>

7. Anexos

ANEXO A. Carta de Intención entre el Banco de Loja y UEES



CARTA DE INTENCIÓN

Conste por el presente instrumento el inicio de la relación entre Banco de Loja S.A., con domicilio en: Bolívar y José Vicente Rocafuerte (Esquina), Loja, parte a la cual se denominará COOPERANTE y la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, con domicilio en Km. 2.5 Vía Samborombón, en adelante UEES. Para efectos de este documento podrán llamarse Las Partes cuando se refiere a ambas instituciones y de forma conjunta.

1. OBJETO. -

El presente instrumento tiene por objeto establecer los parámetros de la relación entre las Partes para efectos de la cooperación que tendrán durante su vigencia respecto a proyectos de la vinculación con la sociedad.

En este sentido Banco de Loja S.A., se compromete a establecer una colaboración estratégica con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, para fomentar y ejecutar los proyectos que beneficien al desenvolvimiento de su empresa y tenga un efecto positivo en sus grupos de interés.

- OBJETIVOS. -

1. Fomentar la colaboración entre la Banco de Loja S.A. y la UEES para desarrollar proyectos que aborden desafíos sociales, culturales, ambientales, de salud, entre otros.
2. Brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a estudiantes de Postgrado en las modalidades presencial y en línea que sean asignados a cada proyecto.
3. Fortalecer la relación entre la empresa privada y la academia para promover la innovación y el intercambio de conocimientos.

- CONDICIONES. -

1. Banco de Loja S.A. proporcionará la información que será manejada de forma confidencial únicamente para efectos de la elaboración del proyecto.
2. La UEES será responsable de la selección y supervisión de los estudiantes participantes.
3. Ambas partes serán informados de los resultados del proyecto en una reunión a programarse con anticipación.

- ALCANCE DE LA COLABORACIÓN. -

1. Proyecto de solución para resolver un problema o identificar una oportunidad de mejora en la empresa beneficiaria.
2. Intercambio de conocimientos entre la Banco de Loja S.A. y la UEES.

2. DURACIÓN. -

La colaboración tendrá una duración inicial de un año, renovable por acuerdo mutuo.

3. MODIFICACIONES. -

Las partes acuerdan en cualquier tiempo durante la vigencia de este instrumento de cooperación y de común acuerdo, podrán modificar su contenido, para lo cual se procederá por escrito y se contará con los informes técnicos y legales que sean del caso y que justifiquen plenamente las modificaciones planteadas.

4. TERMINACIÓN DE LA CARTA DE INTENCIÓN O COMPROMISO. -

El presente convenio podrá dar por terminado por una de las siguientes causas:

- i. Cuando se haya cumplido con el plazo previsto para la vigencia del mismo;
- ii. Por cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el presente convenio;



- iii. Por terminación de mutuo acuerdo de las partes, cuando no se puedan cumplir las obligaciones, y;
- iv. Por terminación unilateral, cuando una de las partes no cumpla con las obligaciones.
- v. En cualquier caso, de terminación del presente instrumento, se suscribirá un acta de finiquito, en la que se establecerá el grado de ejecución del convenio y las actividades desarrolladas.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA CARTA DE INTENCIÓN. -

Las Partes designan para la administración de este instrumento a las siguientes personas:

5.1. Banco de Loja S.A.	5.2. UEES
Nombre de Apoderado especial: Diego Fernando Ambrossi Sotomayor UEES Dirección: 18 de Noviembre y Gonzanamá (Esquina) Loja electrónico: Teléfonos: 073 701 600 Ext. 3136 Correo electrónico: diego_ambrossi@bancodeloja.fin.ec	Nombres: Carlos Luis Salame Sangster Dirección: Facultad de Postgrado, Teléfonos: 0999471486 Correo coord_post.tecnologia@uees.edu.ec

6. NOTIFICACIONES. -

Las Partes señalan para notificaciones los correos electrónicos antes mencionados.

7. CONFIDENCIALIDAD. -

Ambas partes se comprometen a mantener la confidencialidad de la información compartida en el marco de esta colaboración.

8. TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES. -

Los datos personales de las personas que participen en los proyectos determinados por las Partes, serán tratados de acuerdo con lo dispuesto en la Política de Tratamiento de Datos Personales de cada una de las Partes, siendo cada una de ellas responsables del uso y tratamiento para los fines y desarrollo de este instrumento.

9. PROPIEDAD INTELECTUAL. -

Respecto a la propiedad intelectual se estará a lo dispuesto en el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

10. ACEPTACIÓN. -

Las partes firman esta carta de intención en Loja, el 13-Mayo de 2025, como expresión de su compromiso para trabajar conjuntamente en beneficio de la sociedad y la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES.

Banco de Loja S.A.

UEES



Nombre: Diego F. Ambrossi Sotomayor

Nombre: Carlos Luis Salame Sangster

(Apoderado Especial)

Cargo: Coordinador Programas de Postgrado en Operaciones y Tecnología