

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Diseño de una Fintech peer to peer (P2P) Warmi Bank

Martha Fabiola Bolaños Pozo

Lenin Andrés Vizúete Salcedo

Carlos Córdova, Msc.

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Gerencia Bancaria y Financiera

Quito, 01 de julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Diseño de una Fintech peer to peer (P2P) Warmi Bank

**Martha Fabiola Bolaños Pozo
Lenin Andrés Vizúete Salcedo**

Carlos Córdova, Msc.
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD
Director de la Maestría en Gerencia Bancaria y
Financiera

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Julio de 2019

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Martha Fabiola Bolaños Pozo

Código del estudiante: 00203731

C I: 1002325189

Firma del estudiante: _____

Nombre: Lenin Andrés Vizuete Salcedo

Código del estudiante: 00204246

C I: 1720544814

Quito, 01 de julio de 2019

DEDICATORIA

A nuestras familias por ser nuestra fuente de energía e inspiración.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad San Francisco de Quito USFQ, por su acertada decisión de formar esta pragmática carrera. A nuestros maestros por mostrarnos nuevas perspectivas acerca de la gestión bancaria y por agregar valor a nuestras carreras profesionales a través de sus clases innovadoras y objetivas que nos forman como profesionales de juicio crítico y alto nivel técnico y estratégico.

RESUMEN

Warmi Bank se define como la cristalización de una estrategia financiera - tecnológica de carácter inclusivo, que busca crear interacciones económicas entre sus socias sustentadas en un músculo financiero diseñado para su acompañamiento en todas las etapas de crecimiento personal y empresarial.

De esta manera, Warmi concatena aspectos sociales (inclusión en el aparato productivo) y macroeconómicos (bancarización – inserción en el sistema financiero) lo que coadyuva al empoderamiento del destino de cada una de sus socias, al cambiar su situación de vulnerabilidad por acceso en condiciones justas a financiamiento de corto y largo plazo; permitiéndoles un crecimiento sostenido de sus emprendimientos y sobre todo sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: empoderamiento de la mujer, bancarización, inclusión financiera, fintechs, crédito para mujeres, integración económica, sostenibilidad financiera.

ABSTRACT

Warmi Bank is defined as the crystallization of an inclusive financial-technological strategy that seeks to create economic interactions among its members based on a financial muscle designed to work beside its members in all stages of their personal and business growth.

In this way, Warmi concatenates social aspects (inclusion in the productive apparatus) and macroeconomic (banking - insertion in the financial system) which contributes to the empowerment of the destiny of each of its members, by changing their vulnerability situation for fair accessing conditions to short and long-term financing; allowing members a sustained growth of their enterprises and most of all sustainability over time.

Key words: women empowerment, bancarization, financial inclusion, fintechs, credit for women, economic integration, financial sustainability.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS REGULATORIO.....	12
Definición de la problemática.....	12
Análisis Legal	14
CAPÍTULO II: DISEÑO Y CREACIÓN	17
Customer Journey Map.....	17
Prototipos	19
Value Proposition Canvas.....	25
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO.....	27
Modelo de negocio Canvas	27
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE LEVANTAMIENTO DE CAPITAL.....	34
CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS	37
ÍNDICE DE ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 Características comerciales producto Warmi Fast

TABLA No. 2 Costo de las fuentes de fondeo Warmi Bank

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No 1. Índice de bancarización

FIGURA No 2. Customer Journey Map Warmi Bank

FIGURA No 3. Prototipo Servilleta Warmi Bank

FIGURA No 4. Prototipo Flujograma de procesos Warmi Bank

FIGURA No 5. Prototipo página web Warmi Bank portada

FIGURA No 6. Prototipo página web Warmi Bank funcionalidades

FIGURA No 7. Canvas Propuesta de Valor Warmi Bank

FIGURA No 8. Business Model Canvas Warmi Bank

INTRODUCCIÓN

El problema de acceso al sistema financiero en los países en vías de desarrollo se ha convertido en una constante y una barrera para el desarrollo de los pueblos; coyuntura agravada para la mujer, cuyo acceso en el Ecuador se establece inferior a la media de los hombres. La no inclusión financiera de la mujer y la falta de empoderamiento económico es el principal síntoma de la dolencia social y económica que padece la sociedad en su conjunto.

La propuesta Warmi Bank, representa el remedio para el trastorno de la sociedad, sustentándose en el marco legal de Banca Comunal y extrapolando sus posibilidades de interacción mediante la tecnología Fintech; permite a las mujeres contar con una red que promueve la integración de cadenas productivas sustentadas que busca la transición de actividades de subsistencia por la generación de negocios sostenibles en el tiempo.

La estrategia de colocación Warmi Bank, impulsa la cultura financiera de precio justo; premisa demostrada en la promulgación de una tasa de interés activa que busca oxigenar los flujos de caja de las mujeres emprendedoras, sin descuidar la sostenibilidad de organización. Esta es la iniciativa Warmi Bank, hacer banca de mujeres para mujeres con responsabilidad social y sustentable en el tiempo.

CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS REGULATORIO

Definición de la problemática

Inclusión financiera de la mujer.

El Banco Mundial en su Informe Findex Global (2017) revela que únicamente el 65% de la población femenina a nivel mundial tiene una cuenta bancaria, mientras que en Ecuador este porcentaje baja a 59%, esta brecha se explica por las ventajas que tienen los hombres sobre las mujeres en términos de capacidades financieras como conocimientos, comportamientos y educación financiera. (Banco Desarrollo de América Latina (CAF), 2015).

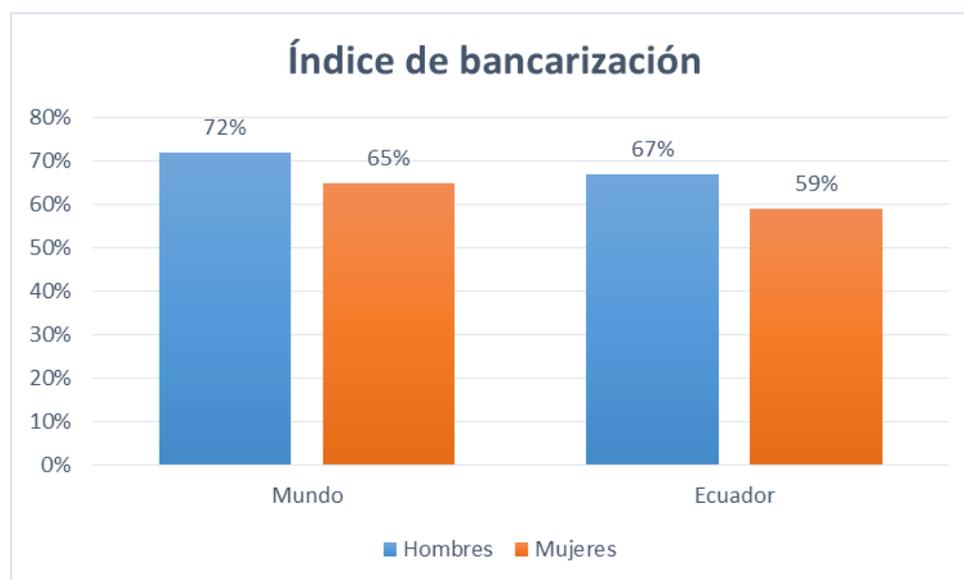


Figura 8. Índice de bancarización

Fuente: Banco Mundial (2018)

Una vez bancarizadas las mujeres enfrentan otro problema la brecha en saldos administrados en las cuentas bancarias, se determinó que únicamente el 34% de los saldos de ahorros

pertenecen a cuentas de mujeres, a la vez que la naturaleza mayoritaria de ahorro se enfoca en ahorro para la vivienda y ahorro a largo plazo, demostrando una actitud positiva respecto de la administración del efectivo y el impacto del ahorro en la economía familiar. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, 2017)

Acceso de las mujeres al financiamiento.

Alrededor de un tercio de las pequeñas y medianas empresas registradas (Pymes) en mercados emergentes pertenece a mujeres. Las mujeres empresarias están fabricando, vendiendo y proporcionando bienes y servicios, creando empleos e impulsando economías locales y nacionales. Sin embargo, sólo el 10% de estas mujeres empresarias Pymes tiene acceso a los servicios financieros necesarios para hacer crecer sus negocios. (Corporación Financiera Internacional, 2016)

Se estima que la brecha de crédito anual para las mujeres propietarias de Pymes registradas o formalizadas es de aproximadamente US\$320 mil millones, una brecha que se ha perpetuado debido a entornos empresariales y regulatorios desfavorables, así como a prejuicios culturales y tradicionales que afectan a las mujeres empresarias. Esto representa una enorme pérdida no sólo para las mujeres propietarias de negocios y para sus familias, sino también para la economía global y para las instituciones financieras que buscan expandir su participación en el mercado y su rentabilidad (Corporación Financiera Internacional, 2013). Es así que las mujeres emprendedoras al tener menores oportunidades de obtener un préstamo, cuando logran acceder a crédito sus condiciones son menos favorables en términos de tasa de interés, garantía solicitada y plazo que para emprendedores hombres. (Incae, 2017)

En el contexto nacional, de acuerdo a los estudios realizados por el Global

Entrepreneurship Monitor (GEM) para Ecuador en su décima edición (reporte 2017) las mujeres representan el 52% del emprendimiento, no obstante, la oferta del crédito del sistema financiero nacional está guiada en su parte más representativa hacia los segmentos corporativo (mayor nivel formalidad financiera) y consumo dejando de lado el motor de las finanzas familiares y la economía como lo constituyen los micro emprendimientos acorde a las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador en su Reporte Trimestral de Oferta y Demanda del Crédito. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Las cifras ponen en una posición de desventaja a las mujeres respecto del acceso al crédito, aunque su comportamiento crediticio muestra altos niveles de calidad de cartera, como ejemplo podemos mencionar a Chile, donde la morosidad de los créditos de mujeres en cartera mayor a 90 días es 40% menor a la cartera adquirida por hombres, tendencia que se refleja en todos los segmentos de crédito. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, 2017).

Análisis Legal

Normativa y regulación para desarrollos Fintech en Ecuador.

Alrededor del mundo existen iniciativas para generar un marco regulatorio específico para el modelo de negocio Fintech que proteja a los usuarios a través de herramientas como Regulatory Sandbox iniciativas que iniciaron en Europa y actualmente se proponen para ser utilizadas en Latino América.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a través de su

principal en una entrevista realizada por la revista Fintech, hacia la banca digital, comenta que la regulación que norma el mercado de desarrollo Fintech se compone de “El Código Orgánico Monetario y Financiero, normativa de supervisión y control de la Superintendencia de Bancos, y las que son emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.” (Computerworld, 2017). Es decir, que la regulación convencional y aplicada para la banca tradicional es la misma que regula a las ideas disruptivas que combinan desarrollo tecnológico y atención a nichos potencialmente no bancarizados o sin acceso a servicios bancarios; sin embargo, también afirma que la normativa debe ir adaptándose acorde al crecimiento de las empresas.

Análisis normativo legal para la creación de Warmi Bank.

En este contexto, el desarrollo e implementación de una Fintech Peer to peer o persona a persona que permita que mujeres con excedentes de flujo inviertan en otras para satisfacer sus necesidades de financiación tiene que enmarcarse en la normativa establecida para el efecto en el Código Orgánico Monetario y Financiero que en su sección 3 “De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro”, artículo 458 determina que:

“Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica, que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”

La estructura jurídica que Warmi Bank adoptaría es la de Banco Comunal con personería jurídica formada por socias mujeres limitado a su ubicación geográfica

específica con la finalidad de otorgar financiamiento a sus socias, conservando su nicho de mujeres para mujeres. Así mismo en el párrafo tercero del artículo 458 de la misma normativa se determina que:

“Quienes opten por la personería jurídica, observarán para su funcionamiento los requerimientos determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedidos por entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional y en general ser favorecidos con donaciones y subvenciones.”

Al optar por ser una persona jurídica, Warmi Bank está permitido de recibir financiamiento de entidades de cooperación nacional e internacional, lo cual favorece su modelo de negocio dado que al ser un Banco con intereses sociales y dirigido hacia un nicho vulnerable, se espera que parte importante de su fondeo provenga de terceros interesados en financiar iniciativas en beneficio de las mujeres, un análisis detallado de las fuentes de fondeo del proyecto será abordado en el capítulo tres del presente trabajo de titulación.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitió el 19 de enero de 2018 la Resolución No. 436-2018-F “Norma para la constitución y catastro de cajas y bancos comunales y cajas de ahorro”, en su artículo 10, numeral 1, determina como limitación que los Bancos Comunales no podrán tener sucursales, agencias, puntos móviles, corresponsales solidarios ni ventanillas de extensión. Warmi Bank al ser una Fintech no tiene la intención de mantener este tipo de canales de distribución, sino un canal virtual por lo cual dicha limitación no afecta su modelo de negocio.

CAPÍTULO II: DISEÑO Y CREACIÓN

Customer Journey Map

El viaje del cliente o Customer Journey es el conjunto de interacciones que un cliente realiza con una organización para completar una experiencia de compra (Genesys, 2018); es decir, es una vista desde la perspectiva del cliente para conocer su interpretación emocional en cada etapa del ciclo de adquisición de productos. Partimos de la experiencia de las mujeres emprendedoras ecuatorianas en las instituciones financieras para conocer sus necesidades y expectativas respecto del acceso a crédito y con este insumo generar la propuesta de valor de los productos y servicios de Warmi Bank.

De las entrevistas realizadas a 15 mujeres emprendedoras se definieron tres puntos de contacto: 1) proporcionar información previa, 2) proceso de análisis y aprobación de crédito, 3) desembolso de la operación.

Las mujeres emprendedoras antes de acceder a un crédito solicitan información de los requisitos necesarios a través de un acercamiento personal a una agencia bancaria, donde deben esperar más de dos horas en promedio para ser atendidas; ya en el proceso de otorgamiento de información las mujeres emprendedoras afirman que el personal de la institución financiera no comprende la naturaleza de su negocio, la complejidad de su operación, tamaño del negocio y las particularidades que encierra el financiamiento a las mujeres como nicho de mercado. En el proceso de análisis y aprobación del crédito las mujeres emprendedoras afirman que existen tiempos de espera que impactan su flujo de operación, acompañado del

requerimiento de información adicional difícil de conseguir o incongruente con su modelo de negocio. Una vez aprobada la operación existen ciertas dolencias en la instrumentación del crédito, tales como, tiempo disponible para la firma de los documentos y el establecimiento de garantías dependiendo del monto solicitado.

Al analizar la línea de satisfacción, se denota como las actividades que generan mayor dolor son aquellas que interrumpen la normalidad del día de una mujer emprendedora, aspecto que conjuntamente con el desconcierto que produce emplear tiempo y no tener una respuesta clara por parte de la institución financiera.

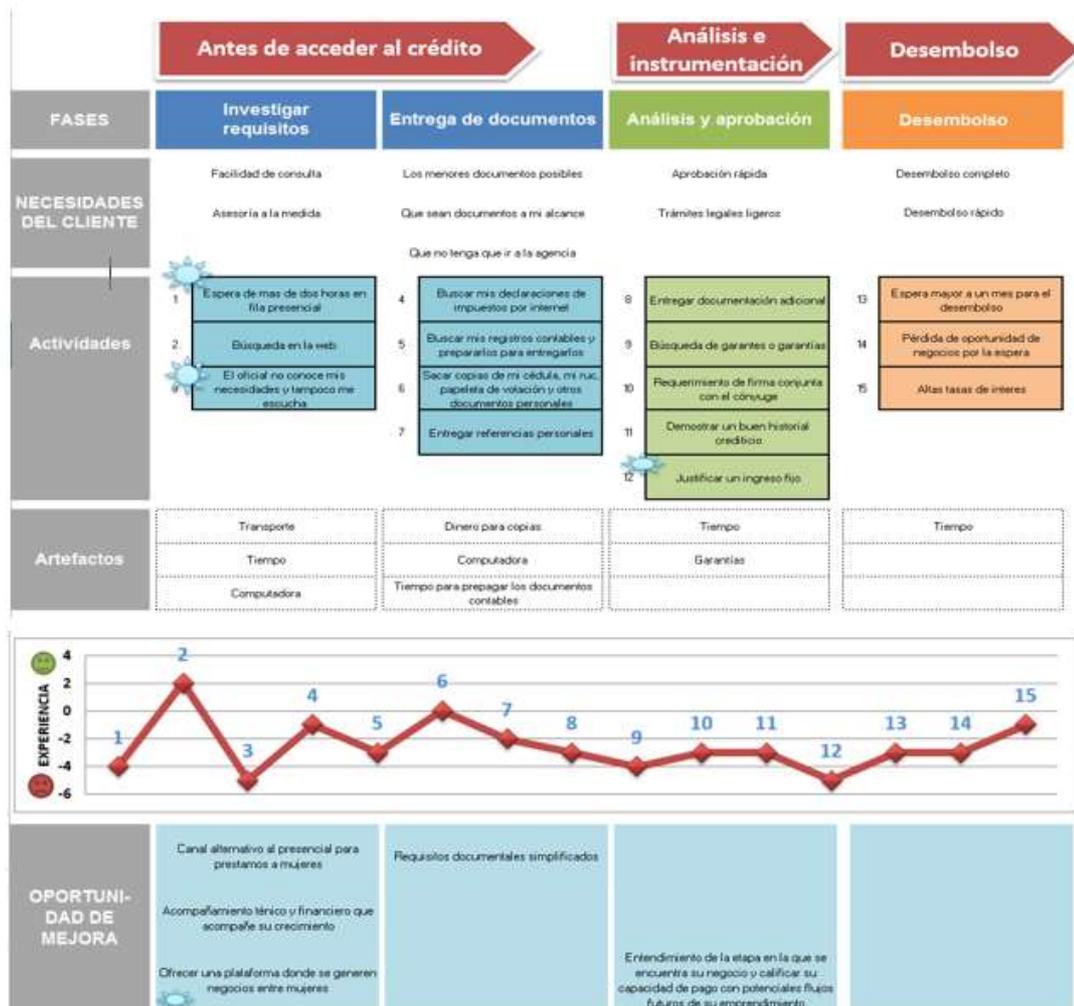


Figura 9. Customer Journey Map Warmi Bank

Fuente: Elaboración Propia

Prototipos

Warmi Modelo Servilleta.

Al pensar en la manera de prestación de servicios financieros en nuestro país, sin duda recordamos lo lento que pasa el tiempo al realizar un trámite simple como cobrar un cheque; al extrapolarlo a una necesidad de financiamiento el proceso en su conjunto se convierte en todo un viacrucis.

El primer prototipo de Warmi Bank (modelo de servilleta) determina un esquema operativo dinámico e intuitivo para sus socias, además de ser transversal para la entidad sustentando en la mitigación de los hechos generadores de dolor derivado del tradicional modelo de negocio financiero.

Warmi Bank centra su modelo de negocio, en la mujer emprendedora y su necesidad de representatividad en un sistema económico que invisibiliza al microempresario, a través de la integración de su actividad productiva dentro de una comunidad que fomenta la interacción comercial de cada una de sus socias.

Dicha interacción comercial, se basa en la facilidad de acceso al crédito atado a la transaccionalidad de bienes o servicios ofertados dentro de la Comunidad Warmi Bank; en este punto, la interacción se magnifica debido al empleo de la concesión de operaciones crediticias destinadas al pago de los bienes o servicios adquiridos (pago a proveedores).

De esta manera, la colocación realizada por la entidad genera un efecto

multiplicador del dinero dentro de la Comunidad Warmi, dado que en un momento cero una socia es demandante de crédito y en el siguiente se convierte en beneficiaria del mismo, aspecto que coadyuva al crecimiento, formalización y sostenibilidad de los negocios en el tiempo.

Por otra parte, la esquematización de una Comunidad inmersa en el modelo de negocio, permite conocer de primera mano el impacto social y macroeconómico que se deriva de la integración organizada de los agentes económicos tradicionalmente segregados; que al contar con un ambiente basado en la confianza e inyección de capital de trabajo a tiempo posibilita la continuidad de la operatividad de los negocios, partiendo de actividades de supervivencia hacia negocios perdurables.

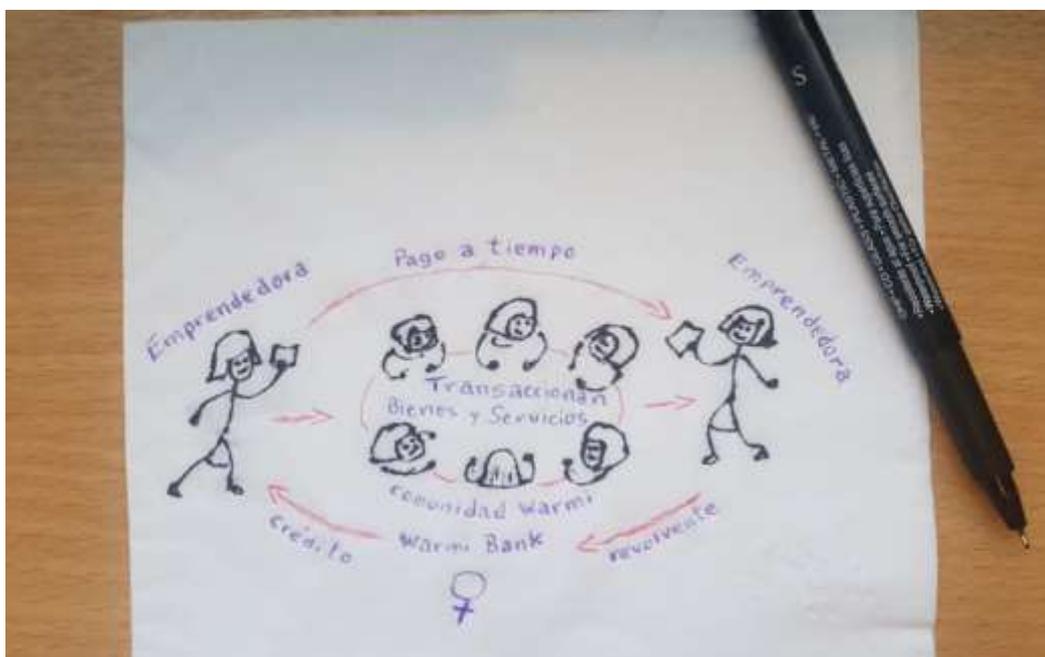


Figura 10. Prototipo Servilleta Warmi Bank

Fuente: Elaboración Propia

Prototipo flujograma.

Las mujeres emprendedoras se convierten en socias de Warmi Bank al entregar requisitos mínimos y un aporte monetario, llenan un formulario con información necesaria para determinar su perfil de riesgo y el monto límite al que accede como crédito precalificado, con estos dos requisitos cumplidos puede entrar a nuestra comunidad de mujeres emprendedoras para transaccionar. Una vez existe un acuerdo entre socias para la compra o venta de bienes o servicios, Warmi Bank procede a efectuar el desembolso del crédito pre aprobado.

El ser parte de la Comunidad Warmi no significa atarse a transaccionar dentro del mercado primario de encadenamientos productivos; por el contrario, si la actividad productiva de una socia le lleva a hacer negocios por fuera de la red o precisa financiamiento para realizar esta operación, Warmi Bank brindará acompañamiento en la gestión del proyecto con la finalidad de alcanzar economías de escala en la adquisición de insumos o materia prima.

De esta manera, Warmi Bank facilita la transaccionalidad entre mujeres emprendedoras al proporcionar a la socia compradora liquidez inmediata para la adquisición de insumos dentro y fuera de la red permitiéndole acceder a economías de escala (reducción de costos); mientras la contra parte gozará de la eliminación de factores de riesgo de crédito por incumplimiento en el pago, en general, empodera a las mujeres a hacer negocios en toda escala y en condiciones preferenciales.

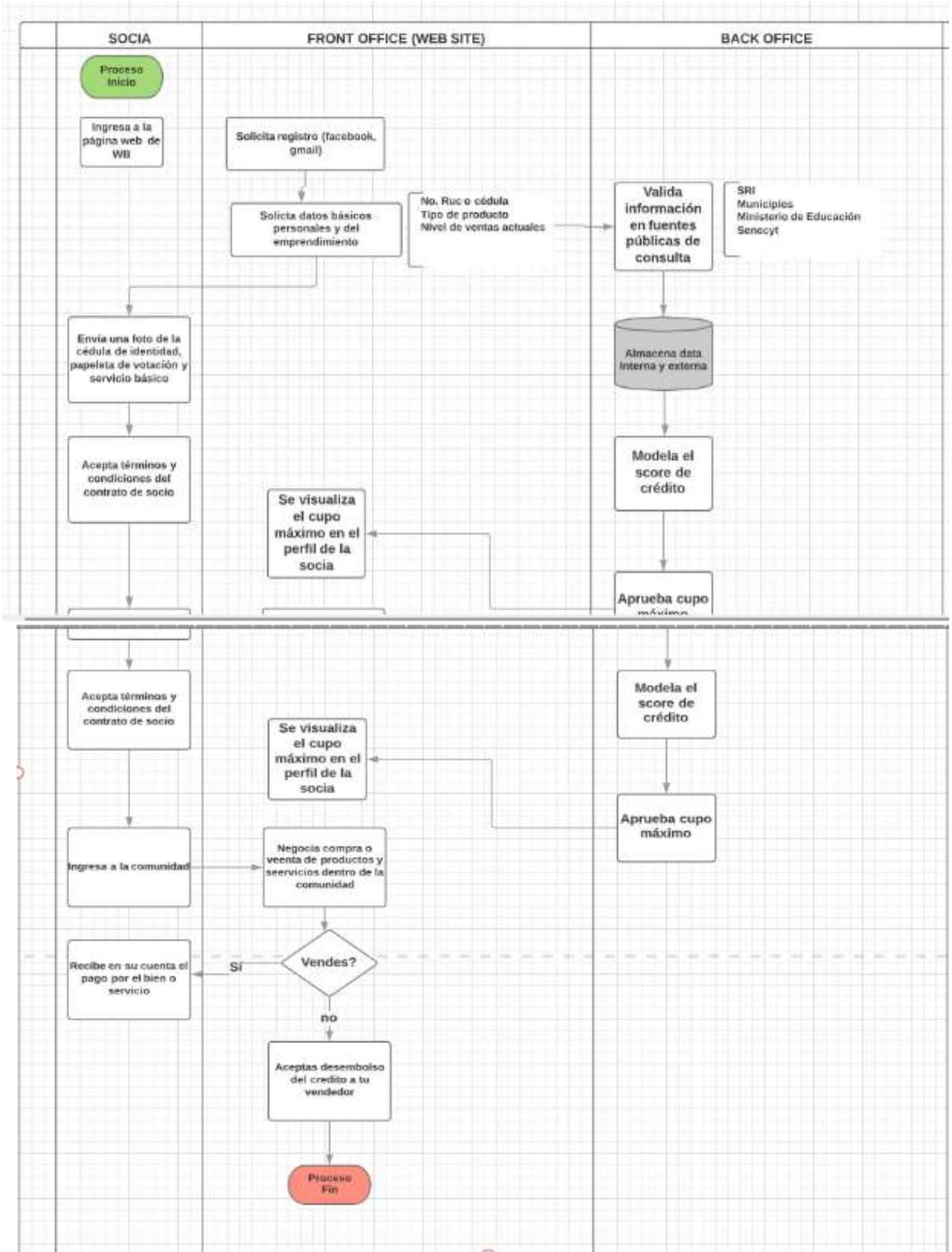


Figura 11. Prototipo Flujograma de procesos Warmi Bank

Fuente: Elaboración Propia

Plataforma Warmi Bank.

La creación de sinergias de productividad mediante la integración de distintas actividades económicas desarrolladas en un ambiente de confianza (Comunidad Warmi Bank) e impulsada a través del crédito, tiene en el internet su canal de comunicación masivo.

Para lo cual, la implementación de una página web se constituye en una herramienta creadora de unidad e integración entre mujeres emprendedoras; aspecto que permite a Warmi Bank generar un valor agregado a su modelo de negocio, mediante la creación de un mercado primario de encadenamientos productivos que beneficia a sus participantes con acceso a economías de escala para la compra / venta de bienes y servicios dentro y fuera de la comunidad.

El diseño de la página web de Warmi Bank, se basa en un modelo intuitivo de fácil manejo coadyuvado con un ambiente amigable para el usuario, estableciéndose como una herramienta simple para su utilización, con la finalidad de constituirse en la plataforma inmersa en el día a día de cada una de las socias de la comunidad. La página de inicio invita a la mujer emprendedora a iniciar su proceso hacia la integración, a través de una única recopilación de información personal y del giro de negocio, lo que nos permite socializar los bienes y servicios producidos por la nueva socia dentro de la comunidad. Inmediatamente, la nueva socia accede a un mundo globalizado de oportunidades de mercado maximizado por la posibilidad de rápido acceso al crédito.

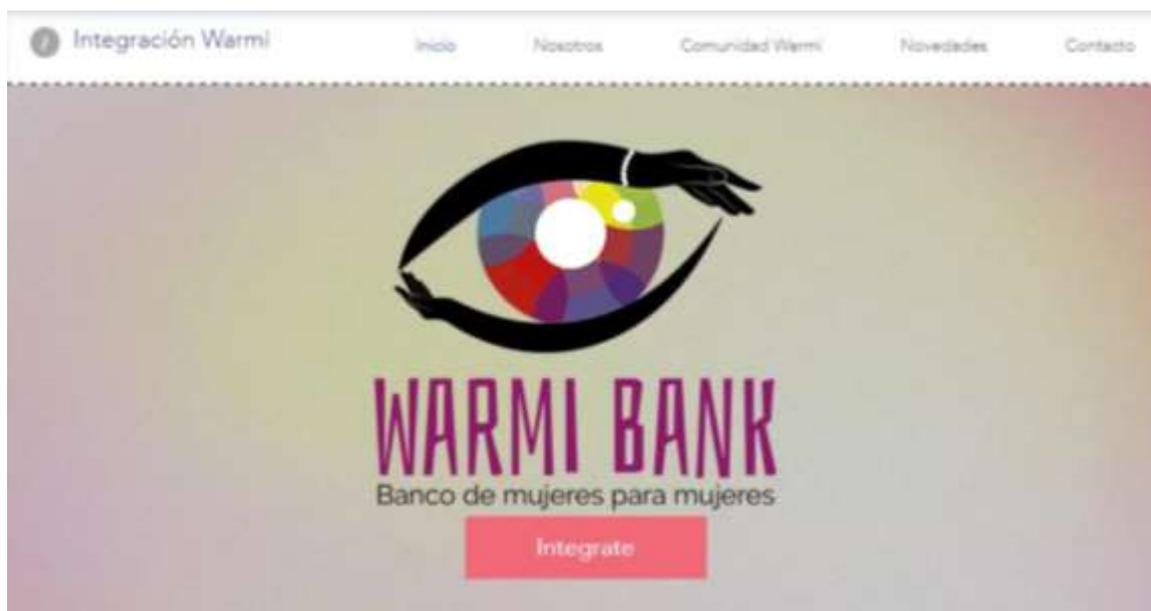


Figura 12. Prototipo página web Warmi Bank portada

Fuente: Elaboración Propia



Figura 13. Prototipo página web Warmi Bank funcionalidades

Fuente: Elaboración Propia

Value Proposition Canvas

Podemos definir que las mujeres empresarias buscan satisfacer sus necesidades de financiamiento en tiempo y forma, fuera de los estándares normales de la banca tradicional con lo cual desean apuntalar su crecimiento a través del reconocimiento de sus marcas y crecer como emprendedoras.

Por lo tanto, los resultados del Modelo Canvas de Proposición de Valor determina que las mujeres emprendedoras requieren de un canal alternativo que promueva la inclusión bancaria de la mujer mediante el empleo de un proceso simplificado sustentado en la tecnología que permite a Warmi Bank aplicar un modelo de calificación de riesgos financieros alternativo que considera la generación de flujos futuros a través del impacto de la inversión para el servicio de la deuda; lo que conjuntamente con el acompañamiento a la mujer empresaria en áreas técnicas y financieras apalancará el crecimiento de su emprendimiento, la mejor utilización de sus recursos y potencializar su poder innovativo.

Por otra parte, al organizar en comunidad a las mujeres empresarias para propiciar los negocios entre las asociadas con la oferta de que su proceso productivo cuenta con una línea de crédito en condiciones preferenciales que buscan incentivar su competitividad dentro y fuera de la comunidad.

De esta manera posicionamos la marca Warmi Bank y su plataforma, como estándar en la transaccionalidad de los negocios de mujeres a nivel nacional en su primera fase y que será complementada con integración regional en función de las

sinergias que podríamos alcanzar con los organismos multilaterales.

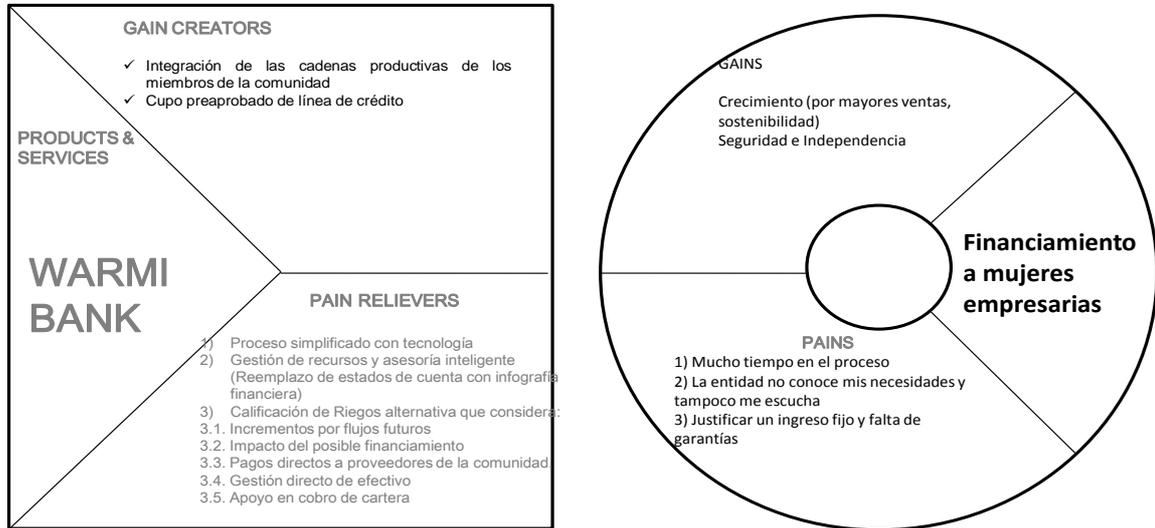


Figura 14. Canvas Propuesta de Valor Warmi Bank

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

Modelo de negocio Canvas

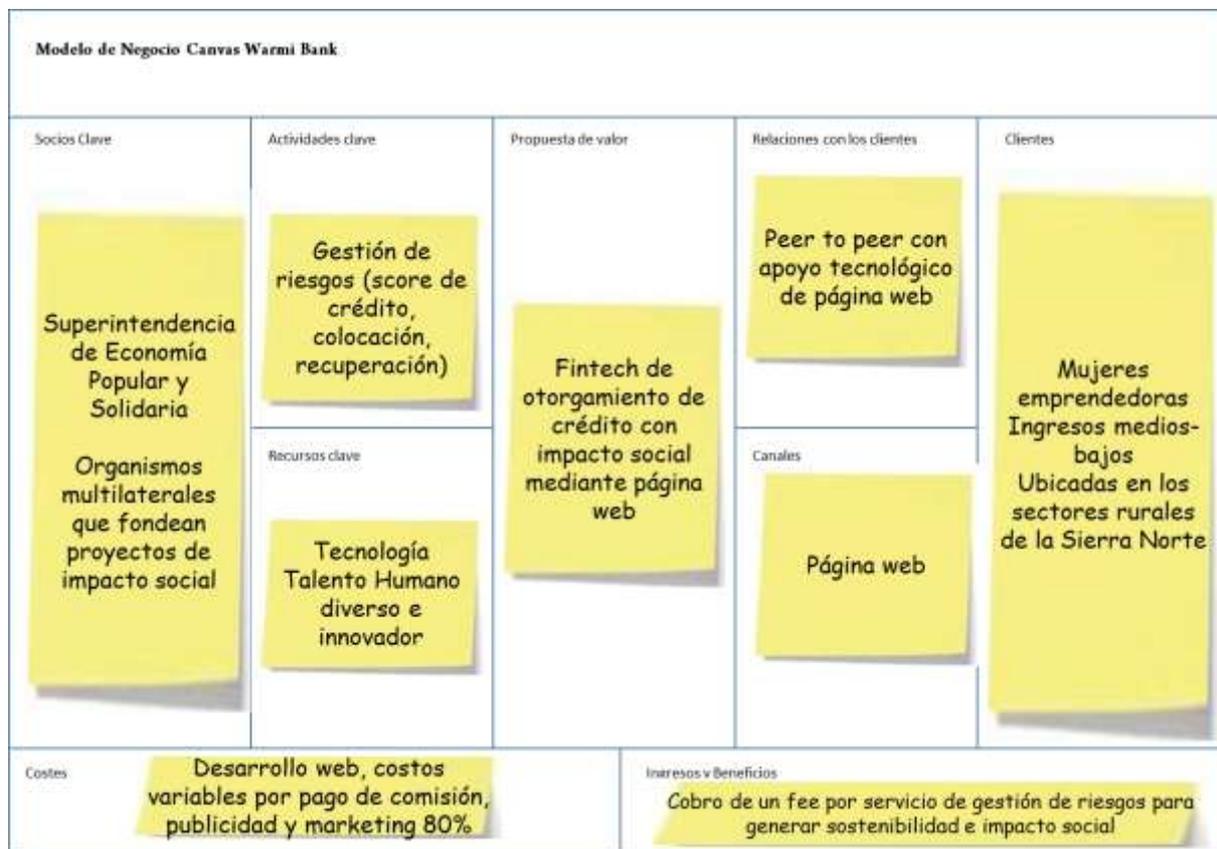


Figura 8. Business Model Canvas Warmi Bank

Fuente: Elaboración Propia

Socios clave.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el órgano de control que norma la actividad de banco comunal, estructura jurídica que adoptaría Warmi Bank para su operación por lo tanto, una adecuada comunicación e interacción con esta entidad es primordial para la aprobación del proyecto.

Organismos Multilaterales interesados en invertir en Warmi Bank cuyo fin principal es la igualdad de género y simultáneamente la generación de rentabilidad

financiera, la inversión de los multilaterales los constituyen en socios clave del proyecto ya que depositan no únicamente fondos sino también su conocimiento de las mejores prácticas de inclusión financiera para mujeres, el manejo de cartera de microcrédito y diversidad de género en la estructura organizacional.

Actividades clave.

La gestión de riesgos es la actividad clave de Warmi Bank considerando que únicamente la gestión de riesgos financieros como el riesgo de crédito, liquidez, mercado, operacional o los riesgos estratégicos y de entorno limita la consecución de los objetivos estratégicos.

Recursos clave.

El desarrollo tecnológico de una plataforma que permita abaratar los costos de canales de distribución además de un equipo humano con perspectiva de género, diverso y cargado de ideas disruptivas constituyen los recursos clave de Warmi Bank.

Propuesta de valor.

Crear una comunidad de mujeres microempresarias para generar cadenas de valor complementarias donde tienen la posibilidad de transaccionar directamente sin intermediación, logrando mejores costos en los insumos y con la facilidad de mantener una línea de crédito preaprobada con condiciones preferenciales.

Clientes.

El centro de nuestro modelo de negocios es la mujer microempresaria con ingresos de \$500 a \$1000, con un negocio en marcha, ubicadas en la sierra norte del país, con acceso a internet por medio de un teléfono celular o computadora cuyo interés sea no únicamente adquirir una fuente de financiamiento para su actividad productiva sino que esté interesada en transaccionar en una comunidad.

Relaciones con los clientes.

Warmi Bank utilizará una página web con un desarrollo amigable para que las socias entiendan el espacio como un canal de comunicación cercano con otras mujeres que experimentan vivencias similares y logran superar obstáculos para el crecimiento de sus microempresas.

Canales.

Warmi Bank utilizará un canal único, la página web para la interacción con sus socias, se pretende que esta forma permita generar la consolidación de redes de comunicación entre socias, la transaccionalidad y el financiamiento.

Ingresos.

La base jurídica estipulada para el funcionamiento del modelo de Banca Comunal dentro del territorio ecuatoriano, permite a Warmi Bank operar en la actividad de intermediación financiera; con enfoque de apoyo y acompañamiento financiero de las mujeres emprendedoras.

La actividad de intermediación financiera es uno de los negocios más rentables alrededor del mundo, similar comportamiento denotan las instituciones financieras del Ecuador. De esta manera, al operar dentro de los parámetros de banca, nuestra

planificación financiera considera como único ingreso la tasa de interés activa derivada de la colocación de cartera en el segmento microcrédito.

Producto Financiero – Warmi Fast.

Acorde a nuestra planificación financiera y perfil de riesgo moderado, se ha establecido como adecuado la generación del producto financiero de corto plazo y monto controlado, con la finalidad de atomizar el portafolio de cartera y diversificar el riesgos de contraparte.

Tabla 1:

Características comerciales producto Warmi Fast

Producto Financiero			
Descripción	Monto Máximo	Tasa Activa	Plazo
Warmi Fast	1.500,00	8,00%	6 meses

Fuente: Elaboración Propia

El producto financiero Warmi Fast, contempla un monto máximo de US\$ 1.500,00 destinados a fortalecer la liquidez de los proyectos productivos de las emprendedoras y con la particularidad de revolvencia cada 6 meses. Por otra parte, la tasa activa del 8,00% constituye un tercio (1/3) del promedio de los últimos 36 meses de la tasa cobrada por las instituciones financieras (bancos y cooperativas) en el segmento de microcrédito.

Cabe señalar, que Warmi Bank busca la sostenibilidad en el tiempo de la institución y considera que una tasa activa superior al 8,00% no puede ser pagada por los sujetos de crédito, dado que el desempeño de la economía en su conjunto no denota crecimiento superior al 1% (en el mejor de los casos) y en los últimos 18 meses se ha registrado inflación negativa (deflación) lo que demuestra un ajuste de precios

en el mercado para incentivar el consumo. Con estos antecedentes, el cobro de tasa de interés activas elevadas condena al sujeto de crédito a trabajar para únicamente pagar el financiamiento y no permite el crecimiento de las actividades productivas en el contexto macroeconómico.

Acorde al costo del fondeo establecido para el modelo de negocio, Warmi Bank espera en un escenario conservador alcanzar un margen financiero neto de 6,00% con una cartera bruta colocada de US\$ 1'000.000,00 anual considerando la revolvencia del portafolio; lo que demuestra un ingreso después de costos de US\$ 60.000,00.

Costos – Fondeo.

El enfoque social de alto impacto de Warmi Bank, que busca el desarrollo de la mujer y su empoderamiento, convierte al esquema de negocio viable respecto del acceso a fondeo a través de organismos multilaterales; fondeo captado a través de obligaciones financieras con una tasa de interés de alrededor del 2,00%. Es importante tener en cuenta que las tasas de interés a nivel internacional se ubican por debajo del promedio local; comportamiento que resulta contradictorio considerándose que tenemos una moneda fuerte, aspecto que denota lo costoso de producir en el Ecuador.

Por lo cual, la estrategia de sostenibilidad de Warmi Bank se sustenta en el conocimiento técnico del Carry Trade; dado que al fondearnos mediante deuda al 2,00% y colocar al 8,00% nos permite acceder a un margen de maniobra de seis puntos porcentuales, con los cuales se cubrirá de forma adecuada la carga operativa y la constitución de provisiones que mitiguen el posible deterioro del portafolio de cartera.

Carga Operativa.

Acorde a la naturaleza de una empresa Fintech, la baja representatividad del costo del talento humano coadyuva al direccionamiento de recursos financieros hacia gastos operativos trascendentales para la operatividad la institución. El arrendamiento de la plataforma jurídica y tecnológica se traduce en ahorro de Capex directamente, lo que conjuntamente con la carga liviana de gastos administrativos permite a la institución destinar un flujo de caja constante a temas de marketing y publicidad.

El posicionamiento en el mercado para una institución financiera es complejo, razón por la cual, la herramienta técnica del marketing será una constante durante el período de inserción de la marca.

En función del crecimiento del posicionamiento de mercado de la institución, la representatividad de la carga operativa en su conjunto presentará una disminución constante debido al aumento de los ingresos acorde al nivel de colocación. Para la sostenibilidad de la institución es preciso colocar y mantener dentro del portafolio de cartera un total de 353 operaciones anuales, alcanzando una cartera bruta de US\$ 1'000.000,00 empleando el esquema de revolvencia de los créditos. La estrategia financiera planteada busca dinamizar el financiamiento del exterior, cuyo plazo óptimo sería de 5 años, sin embargo, al otorgar créditos a 6 meses dinamizamos la velocidad de recuperación y por consiguiente el rendimiento del dinero en el tiempo.

Constitución de Provisiones.

El riesgo de crédito es inherente a la naturaleza del negocio de intermediación financiera, motivo por el cual aplicaremos durante el primer año de funcionamiento la constitución de provisión mínima que establece la normativa vigente de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Adicional, la diversificación de

sujetos de crédito acorde al monto máximo establecido nos permite mitigar el riesgo de no pago, lo que conjuntamente con la aplicación de una metodología crediticia adecuada para el segmento de microcrédito reducirá el impacto financiero de la constitución de provisiones o castigo de operaciones incobrables.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE LEVANTAMIENTO DE CAPITAL

Nuestra estrategia de levantamiento de capital se centra en los recursos de terceros; existen programas de organismos multilaterales que buscan invertir en proyectos con impacto social, es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) mantienen un programa llamado “Women Entrepreneurship Banking” de incentivo a los intermediarios financieros para productos innovadores que apoye al financiamiento de mujeres, Warmi Bank por su carácter de impacto social con temática en empoderamiento de mujeres y potenciamiento de sus ideas de negocio puede aplicar a este tipo de fondeo.

En esta misma línea el Banco Mundial creó el programa We-Fi que pretende ofrecer oportunidad de financiamiento y complementariamente forma a las líderes en habilidades gerenciales, provee networking y mentores con potencialización de mercados nacionales e internacionales, favorable para Warmi Bank.

Adicional, en concordancia con el principio de no concentración de las fuentes de fondeo, consideramos adecuado levantar capital en montos menores, con el Banco Europeo de Inversiones y la Fundación para el Desarrollo Micro empresarial Kiva cuyos objetivos son fomentar el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza a nivel mundial.

Como parte del modelo de negocios se espera obtener fondeo por intermedio de captaciones de las propias socias, aunque este sería un recurso marginal dentro de la estructura de capital también es parte del modelo de negocios que sustenta su naturaleza ser un banco de mujeres para mujeres. A continuación, se detalla las fuentes de fondeo que representan la estrategia de levantamiento de capital a implementarse en Warmi Bank.

Tabla 2:**Costo de las fuentes de fondeo Warmi Bank**

Fuentes de Fondeo Multilaterales - ONG			
Institución	Monto	Costo	Tipo
Banco Mundial de la Mujer - We - Fi	200.000,00	2,75%	Revolvente
FOMIN - BID	200.000,00	3,00%	Revolvente
Banco Europeo de Inversiones	50.000,00	3,00%	Revolvente
Kiva	50.000,00	0,00%	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Warmi Bank adoptará la figura de Banco Comunal con personería jurídica formada por socias mujeres limitando a su ubicación geográfica específica, con la finalidad de otorgar financiamiento a sus socias, conservando su nicho de mujeres para mujeres.

Warmi Bank será un espacio donde mujeres con flujo excedentario de dinero y mujeres con una empresa productiva en marcha se unan para crear una comunidad cuyo fin último no sea únicamente el otorgamiento de crédito, sino el encadenamiento productivo y la asesoría administrativa, técnica y financiera.

La principal fuente de fondeo de Warmi Bank son organismos multilaterales que ofrecen financiamiento de bajo costo para iniciativas sociales a grupos vulnerables, con los cuales la organización se beneficiará de su músculo financiero y complementariamente su infraestructura para la formación a las socias de manera integral creando un ecosistema adecuado para su crecimiento y potencialización.

Warmi Bank constituye una oportunidad para probar que invertir en las mujeres es un buen negocio, porque su efecto es multiplicador en la sociedad y en la economía, en el futuro de sus hijos, el bienestar de sus familias y por último en desarrollo del país.

REFERENCIAS

al, B. e. (2000). Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics*, 40.

Banco Central de Ecuador. (30 de 06 de 2016). *BCE*. Obtenido de BCE:

https://www.bce.fin.ec/images/BANCO_C_ECUADOR/PDF/BOLETINSEMESTRALE_NERO-JUNIO2016-IF.pdf

Banco Central del Ecuador. (2016). *Boletín Economía Popular y Solidaria*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.com: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>

Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2018). *bce*. Obtenido de bce:

<https://www.bce.fin.ec/images/inclusion-financiera/boletin-trimestral-abril-junio2018.pdf>

Banco Central del Ecuador. (17 de 01 de 2018). *bce.fin.ec*. Obtenido de BCE:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1030-banco-central-del-ecuador-presenta-nueva-publicaci%C3%B3n-sobre-inclusi%C3%B3n-financiera>

Banco Desarrollo de América Latina (CAF). (2015). *Encuesta de Medición de las Capacidades Financieras en los Países Andinos. Informe Comparativo 2014*. Lima: Corporación Andina de Fomento.

Corporación Financiera Internacional. (31 de 12 de 2013). *Banca Mujer*. Obtenido de IFC: www.ifc.org,

Ecuador, B. C. (s.f.).

Federación Latinoamericana de Bancos. (2007). *¿QUÉ SABEMOS SOBRE BANCARIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA?* .

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Reporte Ecuador 2017. *GEM Ecuador 2017*, 80.

Hugo, J. (2004). Microfinanzas en la economía ecuatoriana: una alternativa hacia el desarrollo . *Ágora - Flacso*, 4.

Incae. (2017). *Catapultando el poder financiero de la mujer*. San José: Incae.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. (2017). *Género en el Sistema Financiero*. Santiago de Chile: SBIF.

Torres, O. A. (2016). *Análisis Económico*. Guadalajara: Astra.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta para el desarrollo del trabajo

Anexo B. Resultados de la encuesta

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para el desarrollo del trabajo

1. Eres una mujer emprendedora?

Sí
No

2. Tienes necesidad de financiar tu emprendimiento?

Sí
No

3. Dónde acudes por información para obtener un crédito?

Presencialmente en el banco o cooperativa
En la página web de bancos o cooperativas
Empleados de bancos o cooperativas te visitan en tu negocio?
Otros

4. Si vas presencialmente al banco/cooperativa para tramitar un préstamo cuanto tiempo te demoras en el trámite?

Más de dos horas
De una a dos horas
Menos de una hora

5. Si has accedido a un crédito para tu emprendimiento, cuál es el tiempo promedio que demora el desembolso?

Más de un mes
Más de 15 días
Menos de 15 días

6. Crees que es fácil para una mujer acceder a un préstamo para tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.

7. Los documentos que solicita el banco/cooperativa están de acuerdo a la realidad de tu emprendimiento? Coméntanos tu experiencia

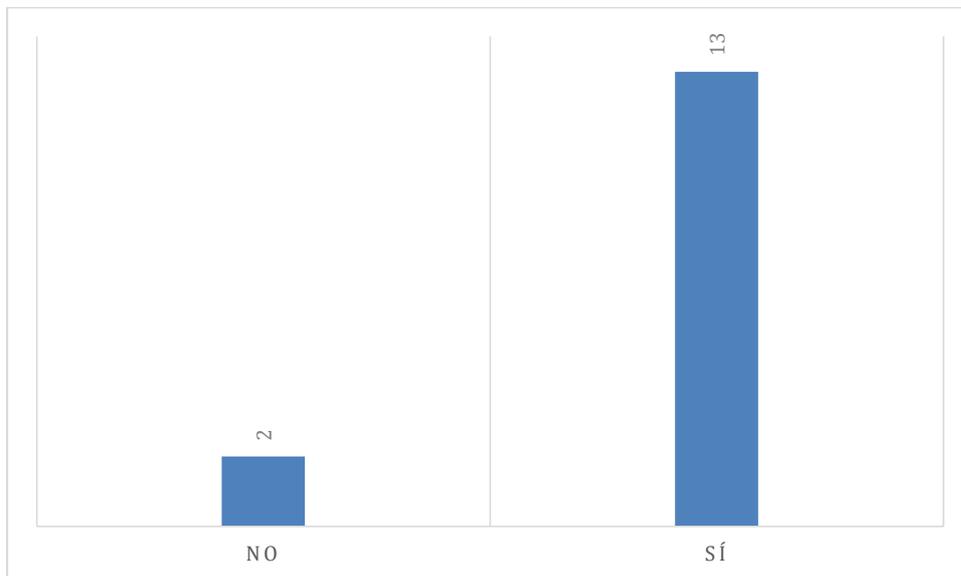
8. Siente que el banco/cooperativa con la que trabaja conoce su realidad como mujer emprendedora? Que le faltaría conocer a tu banco de tu realidad, cuéntanos

9. Sería conveniente para ti el acceso a crédito a través de una plataforma virtual?

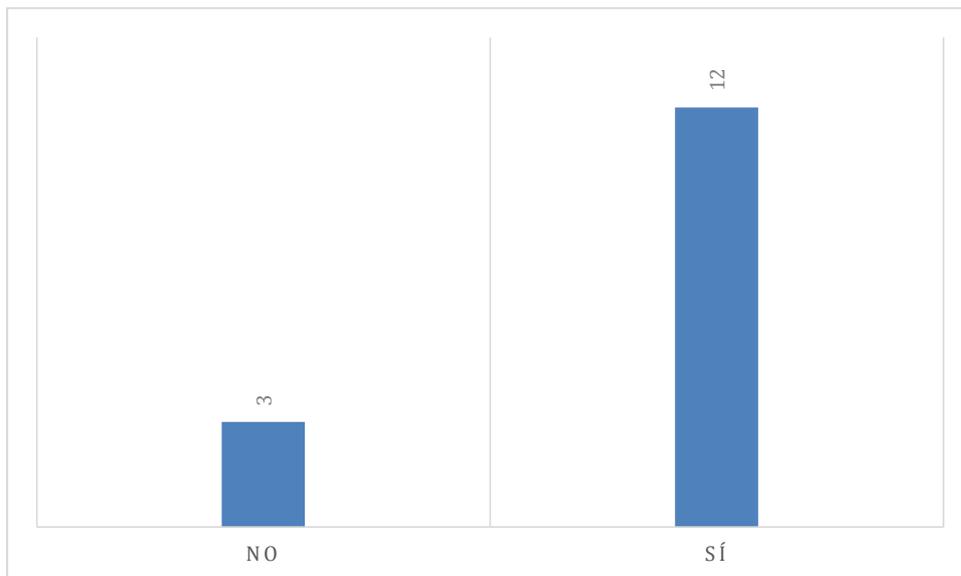
Sí
No
No haría diferencia

Anexo B. Resultados de la encuesta

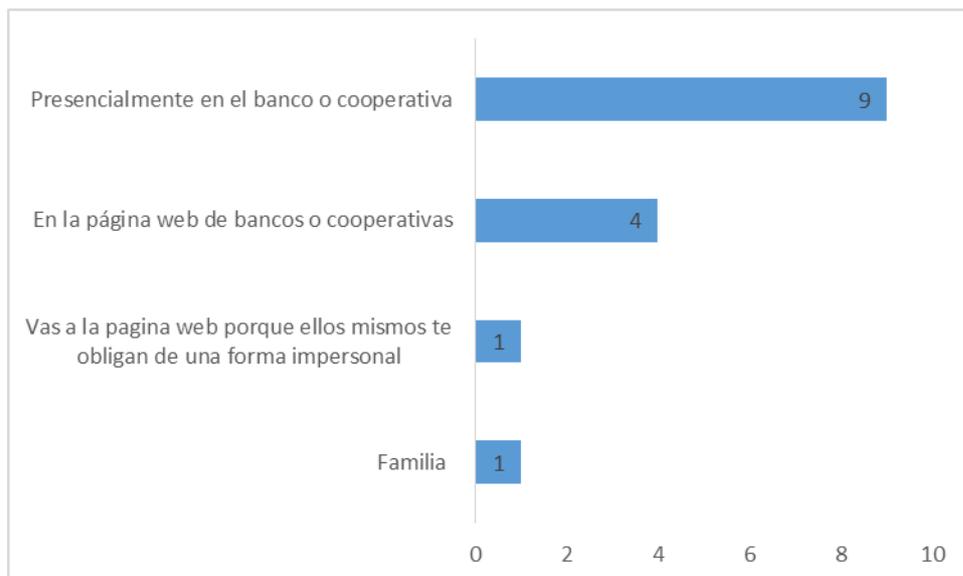
1. Eres una mujer emprendedora?



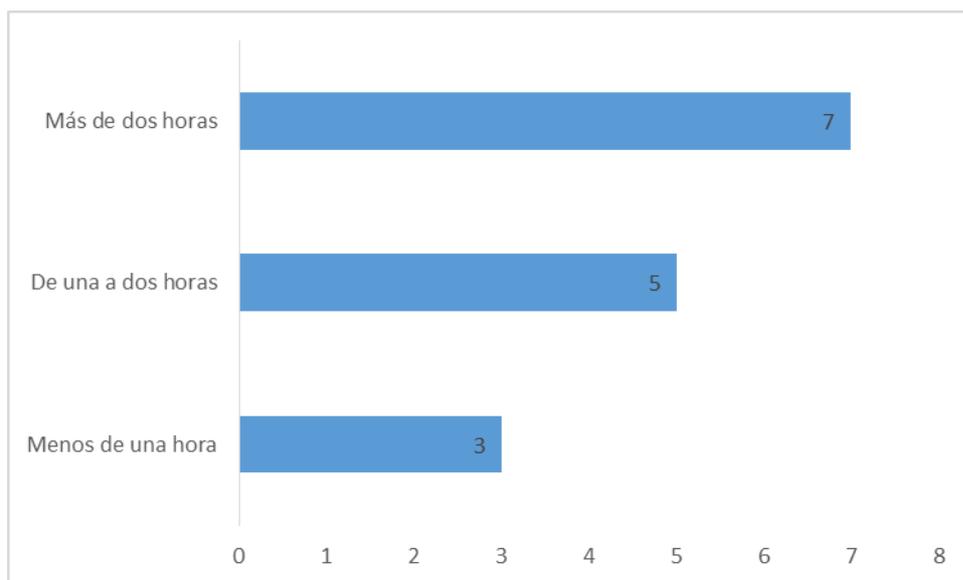
2. Tienes necesidad de financiar tu emprendimiento?



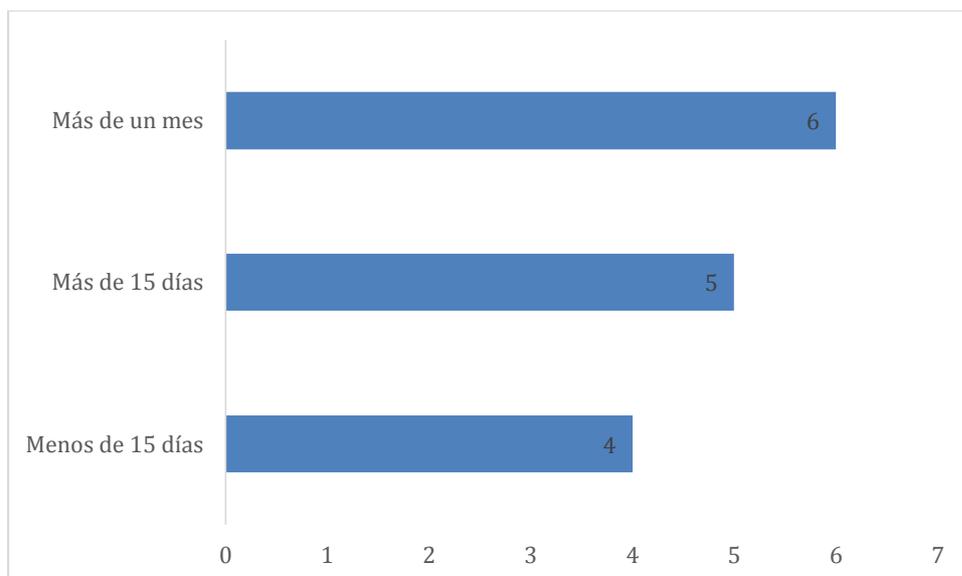
3. Dónde acudes por información para obtener un crédito?



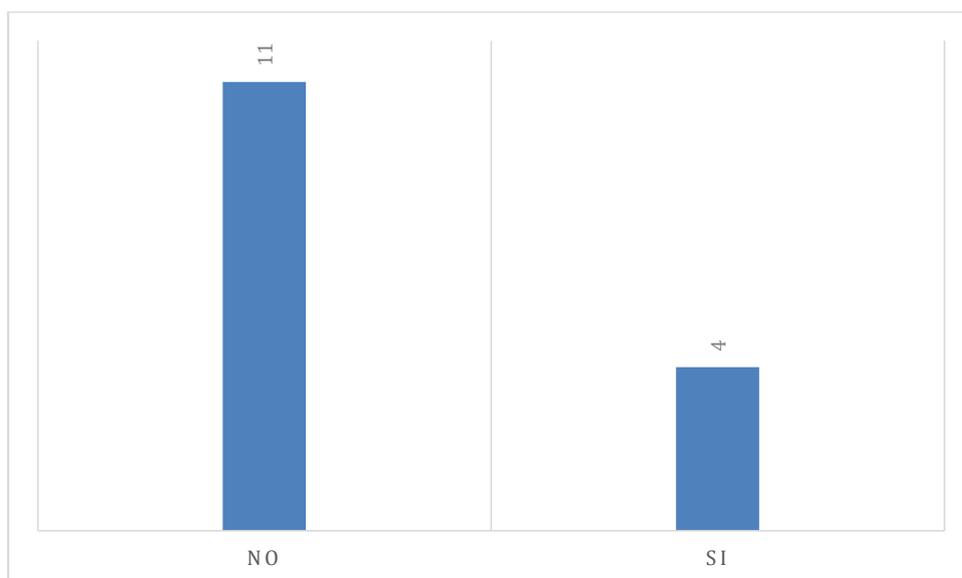
4. Si vas presencialmente al banco/cooperativa para tramitar un préstamo cuanto tiempo te demoras en el trámite?



5. Si has accedido a un crédito para tu emprendimiento, cuál es el tiempo promedio que demora el desembolso?

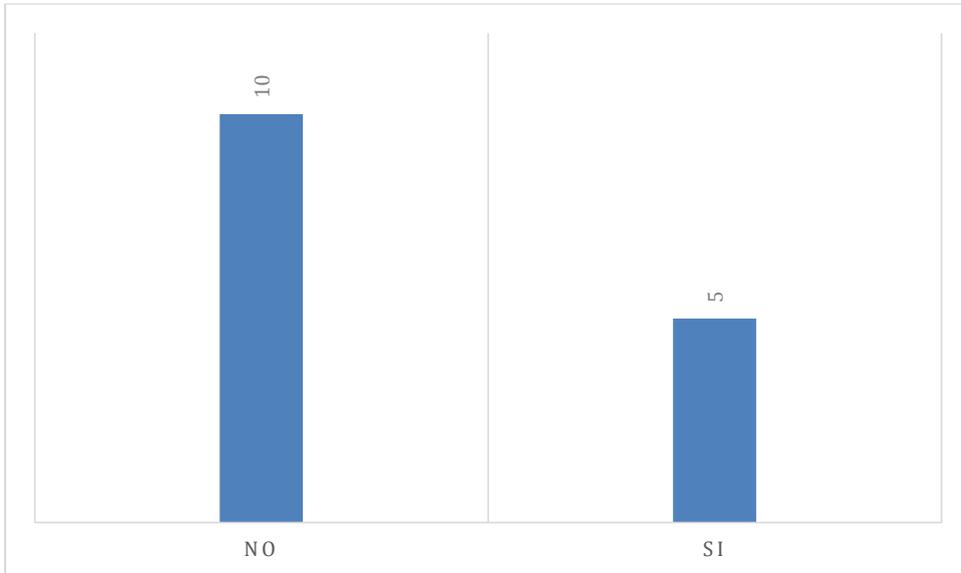


6. Crees que es fácil para una mujer acceder a un préstamo para tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.



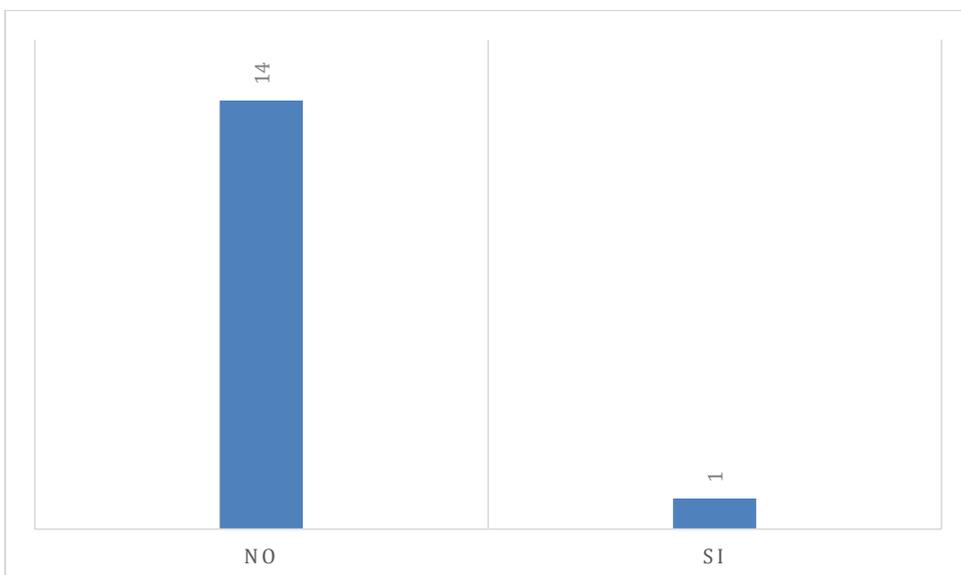
- ✓ No entienden mi negocio
- ✓ Piden muchas referencias y documentos complicados
- ✓ Me piden requisitos como si yo fuese una empresa grande
- ✓ Su proceso es burocrático y se demora
- ✓ Sus tasas de interés son muy altas

7. Los documentos que solicita el banco/cooperativa están de acuerdo a la realidad de tu emprendimiento? Coméntanos tu experiencia



- ✓ Piden justificar con documentos ingresos fijos
- ✓ Son demasiados documentos
- ✓ Los formularios de los bancos son engorrosos y confusos
- ✓ Lo más difícil de conseguir son los garantes

8. Siente que el banco/cooperativa con la que trabaja conoce su realidad como mujer emprendedora? Que le faltaría conocer a tu banco de tu realidad, cuéntanos



- ✓ No comprenden lo difícil que es emprender algo propio
- ✓ No entienden la realidad del sector donde se desenvuelve el emprendimiento
- ✓ No les interesa la realidad del pequeño emprendedor
- ✓ Vendría bien el apoyo a negocios digitales

9. Sería conveniente para ti el acceso a crédito a través de una plataforma virtual?

