



**Diseño de un modelo de asignación de costos al portafolio de productos de
Fundación Espoir**

Chasi Yacchirema, David Mauricio

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Finanzas Empresariales

Trabajo de Titulación, Previo a la Obtención del Título de Magister en Finanzas
Empresariales

Mgs. Cerón Hidalgo, César Santiago

21 de julio del 2020



Document Information

Analyzed document 1. Segundo Proyecto MEF_David Chasi.pdf (D79001478)
Submitted 9/12/2020 4:09:00 AM
Submitted by
Submitter email dmchasi1@espe.edu.ec
Similarity 3%
Analysis address crsegovia.espe@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA **PR DANILO BAUTISTA.docx**
Document PR DANILO BAUTISTA.docx (D58000922)



Mgs. Cerón Hidalgo, César Santiago
DIRECTOR



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Diseño de un modelo de asignación de costos al portafolio de productos de Fundación Esplor”** fue realizado por el señor **Chasi Yacchirema, David Mauricio** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 11 de septiembre del 2020

Mgs. Cerón Hidalgo, César Santiago

DIRECTOR

C.C.: 1711393114



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo **Chasi Yacchirema, David Mauricio**, con cédula de ciudadanía n° **1724365612**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de asignación de costos al portafolio de productos de Fundación Espoir** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 11 de septiembre del 2020

Chasi Yacchirema, David Mauricio

C.C.: 172436561-2



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Chasi Yacchirema, David Mauricio** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de asignación de costos al portafolio de productos de Fundación Espoir** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 11 de septiembre del 2020

Chasi Yacchirema, David Mauricio

C.C.: 172436561-2

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado a Dios porque ha estado a mi lado en cada paso que doy, siendo siempre mi guía y fortaleza para continuar; se lo dedico a mis padres y hermano, quienes a lo largo de mi vida profesional y académica han velado por mi bienestar, siendo mi principal apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento en mí; finalmente, se lo dedico a Pamela, quién sin duda ha sido parte importante de este proceso, dándome ánimo y aliento para continuar pese a las adversidades y siendo siempre un apoyo incondicional.

Simplemente gracias a mis padres, hermano y Pamela he cumplido un objetivo más, los amo con mi vida.

Agradecimiento

A Dios, por las bendiciones recibidas y enseñarme que con esfuerzo, coraje y decisión soy capaz de conquistar todos mis temores, obligándome a caminar cuando estaba caído y ser cada vez mejor.

A mis padres Mercedes y Ángel que me brindaron todo su amor, comprensión y sobre todo su apoyo incondicional, gracias a ustedes por vivir conmigo frustraciones, lágrimas, logros y alegrías, por apoyarme y haber permanecido a mi lado en todo momento de mi vida, les agradezco por su confianza, paciencia y fe incondicional que han depositado en mí; porque solo gracias a su amor he llegado a cumplir un nuevo objetivo, simplemente quiero que sepan que este logro también es de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su ejemplo.

A mi hermano Santiago, mil gracias porque a su manera, siempre estuvo a mi lado apoyándome, dándome fuerzas y ánimo para seguir cada día, porque muchas veces fuiste el motivo para tratar de ser un mejor hombre cada día y servirte como ejemplo a seguir y a superar.

A Pamela, que a pesar de las dificultades estuviste siempre a mi lado, dándome paz, tranquilidad, motivos para continuar y sobre todo tu apoyo incondicional en todo momento, las palabras no serán suficientes para expresarte toda mi gratitud, gracias totales.

Y finalmente un agradecimiento especial a la ESPE por permitirme continuar con mi formación académica de cuarto nivel, particularmente al Ing. Santiago Cerón y a la Ing. Graciela Baquero, director y oponente de los proyectos desarrollados, quienes supieron compartir sus conocimientos y lograron guiar de forma exitosa este estudio.

David Mauricio Chasi Yacchirema

Tabla de Contenido

Caratula.....	1
Certificación	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatoria	5
Agradecimiento	7
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Pregunta de Investigación	14
Capítulo I Resultados del Primer Proyecto	15
Descripción del Problema	15
<i>Marco Lógico</i>	17
Capítulo II Propuesta Planteada.....	28
Método de Evaluación Multicriterio	28
<i>Identificación y Ponderación de Factores</i>	32
<i>Ponderación de Variables de Costeo por Factor</i>	34
<i>Lienzo de Jerarquización</i>	43
<i>Tabla de Distribución</i>	45
Modelo de Asignación de Costos	47

<i>Ponderación de Costos del Portafolio de Productos</i>	47
<i>Asignación de Costos por Producto</i>	49
<i>Rentabilidad por Producto</i>	51
Matriz Boston Consulting Group	53
Evaluación de Resultados	57
<i>Identificación de Problemas</i>	57
Capítulo III Conclusiones y Recomendaciones	58
Conclusiones	58
Recomendaciones	58
Bibliografía	59

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución del sector micro financiero</i>	16
Tabla 2 <i>Análisis de involucrados</i>	19
Tabla 3 <i>Análisis de alternativas</i>	26
Tabla 4 <i>Matriz de marco lógico</i>	27
Tabla 5 <i>Escala de Saaty</i>	31
Tabla 6 <i>Factores de costeo al portafolio de productos de Fundación Espoir</i>	33
Tabla 7 <i>Ponderación Saaty de variables socioeconómicas</i>	35
Tabla 8 <i>Ponderación Saaty de variables administrativas</i>	39
Tabla 9 <i>Ponderación Saaty de variables financieras</i>	42
Tabla 10 <i>Lienzo de jerarquización</i>	44
Tabla 11 <i>Tabla de distribución de pesos ponderados</i>	46
Tabla 12 <i>Ponderación de costos del portafolio institucional</i>	48
Tabla 13 <i>Asignación de costos por producto</i>	50
Tabla 14 <i>Rentabilidad por producto</i>	52
Tabla 15 <i>Sector microfinanciero</i>	53

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas</i>	21
Figura 2 <i>Árbol de objetivos</i>	24
Figura 3 <i>Matriz BCG Fundación Espoir</i>	55

Anexos

Resumen

Fundación Espoir es una organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a las microfinanzas, la cual se ha especializado en otorgar crédito con educación, siendo la metodología de crédito grupal la de mayor aplicación por la entidad. Espoir incursionó en el mercado de las micro finanzas a partir del año 2001 y se dedica a la colocación de créditos direccionados a los microempresarios del país mediante metodología Individual y principalmente de Banca Comunal; A lo largo del crecimiento institucional de Espoir se presentaron una serie de dificultades y oportunidades de crecimiento que fueron efectivizadas de forma oportuna, lo cual permitió a la institución tener actualmente cobertura en un total de 7 provincias a nivel nacional, sin embargo, este crecimiento ha generado dificultades administrativas, tales como la gestión de costos, puesto que la fundación carece de un modelo de asignación de costos al portafolio institucional, por tal motivo los directivos desconocen el margen de rentabilidad que cada producto aporta a la institución, lo cual limita la toma de decisiones respecto al destino de los recursos financieros de la entidad.

En vista de la problemática que enfrenta Espoir y de su realidad tanto operativa como administrativa, el presente proyecto plantea el desarrollo de un modelo de asignación de costos al portafolio institucional mediante la aplicación de una metodología de evaluación multicriterio basada en un proceso de análisis jerárquico, el cual permite asignar una valoración cuantitativa con coherencia y significancia matemática a todas las variables consideradas dentro del modelo.

Palabras clave:

- **MICROCRÉDITO CON EDUCACIÓN**
- **MODELO DE ASIGNACIÓN DE COSTOS**
- **EVALUACIÓN MULTICRITERIO**

Abstract

Fundación Espoir is a non-profit non-governmental organization dedicated to microfinance, which has specialized in granting credit with education, with the group credit methodology being the one most applied by the entity. Espoir entered the microfinance market in 2001 and is dedicated to the placement of loans directed to microentrepreneurs in the country through Individual methodology and mainly Community Banking; Throughout Espoir's institutional growth, there were a series of difficulties and growth opportunities that were made effective in a timely manner, which allowed the institution to currently have coverage in a total of 7 provinces nationwide, however, this growth has generated administrative difficulties, such as cost management, since the foundation lacks a model for assigning costs to the institutional portfolio, for this reason the managers are unaware of the profit margin that each product provides to the institution, which limits the decision decisions regarding the destination of the entity's financial resources.

In view of the problems faced by Espoir and its operational and administrative reality, this project proposes the development of a cost allocation model to the institutional portfolio through the application of a multi-criteria evaluation methodology based on a hierarchical analysis process, which allows assigning a quantitative assessment with coherence and mathematical significance to all the variables considered within the model.

Key words:

- **MICROCREDIT WITH EDUCATION**
- **COST ALLOCATION MODEL**
- **MULTI-CRITERIA EVALUATION**

Introducción

Posterior a la elaboración del diagnóstico situacional integral realizado a Fundación Espoir, se pudo conocer la realidad de su estructura financiera, estratégica, manejo de procesos y la eficiencia del portafolio de productos institucional, con lo cual se ha identificado una serie de las debilidades y riesgos a los cuales la organización está expuesta y genera una clara reducción del desempeño organizacional.

Producto del análisis mencionado, se identificaron una serie de dificultades por las cuales atraviesa Fundación Espoir, mismas que han generado una importante reducción del rendimiento institucional y un deterioro de sus indicadores financieros; dentro de las alternativas para optimizar el rendimiento organizacional de la institución e implementar estrategias que permitan maximizar los márgenes de rentabilidad, se identificó que es fundamental diseñar un modelo de costeo que permita realizar una asignación de costos real en función de la operatividad de la compañía, con la finalidad de contar con la información financiera, administrativa y operativa necesaria para la toma oportuna de decisiones que permitan mejorar el rendimiento institucional y por ende, maximizar los márgenes de rentabilidad de Fundación Espoir.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de Asignación de Costos al portafolio de productos de Fundación Espoir, a través de la aplicación del Método de Evaluación Multicriterio con la finalidad de determinar el margen de rentabilidad que aporta cada uno a la institución.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un análisis multicriterio basado en un proceso analítico jerárquico con la finalidad de identificar y ponderar las variables de asignación de costos de mayor relevancia e impacto para Fundación Espoir.
2. Determinar el margen de rentabilidad real que proporciona cada producto a Fundación Espoir, a fin de identificar la posición de mercado que ocupan los productos.
3. Determinar la posición real de mercado que ocupa cada producto que compone el portafolio institucional mediante la elaboración de una matriz Boston Consulting Group.

Pregunta de Investigación

¿Cuenta Fundación Espoir con un modelo de asignación de costos de su portafolio de productos que le permita maximizar sus márgenes de rentabilidad?

Capítulo I

Resultados del Primer Proyecto

Descripción del Problema

La realidad económica del país ha llevado a las empresas a la búsqueda de una serie de estrategias para poder perdurar en el tiempo, y debido a la reducción de los niveles de consumo, el cierre definitivo de un importante número de empresas, reducción de emprendimientos, además por la incertidumbre de las políticas económicas que se implementarán en el gobierno del Lic. Lenin Moreno, el sector financiero se ha visto afectado, debido al crecimiento de su cartera vencida, dado que tanto personas naturales como jurídicas no buscan fuentes de financiamiento ya que el mercado se ha contraído y es más difícil cumplir con las obligaciones de endeudamiento, esto ha ocasionado que las entidades financieras enfrenten problemas para colocar sus recursos que es su giro de negocio, generando que la rentabilidad de este sector se reduzca, con lo cual se ha obligado a que las entidades financieras busquen nuevas oportunidades de inversión para incrementar los índices de rentabilidad y generar valor a la compañía.

El sector micro financiero en los últimos años ha venido experimentando un crecimiento sostenido debido a que se trata de un sector desatendido por la banca convencional tanto pública como privada, esto se debe a que las personas de este sector tienen principalmente pequeñas actividades económicas que carecen de formalidad, por ello no son sujetos de crédito dentro de instituciones financieras convencionales, sin embargo, con corte al 2017 el nivel de crecimiento de este sector ha sufrido una clara desaceleración, debido al deterioro de los indicadores macro económicos de país, la incertidumbre en la población, reducido nivel de

inversión privada, en especial la extranjera, incremento del costo de vida, mejor condiciones económicas de los países vecinos ha generado que el sector empresarial sea mucho más cauteloso al momento de contratar financiamiento, por ende, las colocaciones crediticias cada vez son más complejas:

Tabla 1

Evolución del sector micro financiero

Instituciones	Ejercicio	Monto (en millones de usd)	Crecimiento
46	2013	3,215.00	
48	2014	3,284.00	2.15%
49	2015	4,045.00	23.17%
49	2016	5,323.36	31.60%
49	2017	5,444.39	2.27%

Nota: Red de Instituciones de Financieras de Desarrollo

Como se puede apreciar en la tabla número 1, en el año 2015 se obtuvo un crecimiento del 23.17% respecto al ejercicio 2014, por su parte el mayor incremento del sector micro financiero se generó en el año 2016 con un 31.60% respecto al ejercicio 2015, sin embargo, para el ejercicio fiscal 2017 se puede apreciar que existió una fuerte reducción del nivel de crecimiento, dado que las colocaciones se incrementaron tan solo en un 2.27%.

En base al análisis anterior se muestra que el sector micro financiero ecuatoriano ha sido impactado por la crisis económica externa, pero sobre todo, por la contracción de la economía local que ha generado incertidumbre en la población, reducción en la liquidez producto del incremento del desempleo y subempleo en el último año, incremento del costo de vida, apreciación del dólar, crecimiento del riesgo país, lo cual ha reducido considerablemente la inversión extranjera y privada,

lo que a su vez ha generado que las entidades financieras tengan la necesidad de diseñar nuevas estrategias de mercado que les permita permanecer vigentes, continuar con su operatividad y generar rentabilidad, para lo cual es vital conocer con exactitud el costo del portafolio de productos a fin de contar con la información necesaria para la toma oportuna de decisiones en la planificación financiera, elaboración de presupuestos y elección de inversiones.

A continuación, se expone de forma detallada el Marco Lógico, herramienta que se utilizó para una adecuada definición del problema:

Marco Lógico

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2005) señala que la Metodología de Marco Lógico consiste en una herramienta que permite facilitar el proceso de conceptualizar, diseñar, ejecutar y evaluar proyectos. Su enfoque principal está orientado hacia el cumplimiento de objetivos, beneficiarios y facilitar tanto la participación como la comunicación entre las partes interesadas.

A continuación, se describe la metodología de Marco Lógico empleada para una adecuada determinación de la problemática de Fundación Espoir.

- Situación Problemática

Fundación Espoir es una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro dedicada a las micro finanzas y especializada en la metodología de crédito de Banca Comunal, la institución fue fundada en el 2001 y desde sus inicios su enfoque fue impulsar pequeñas actividades económicas de un sector de la población que no es calificado como sujeto de crédito dentro de la banca convencional, debido a la

informalidad de sus actividades económicas, por ende la Fundación identificó a este sector como un potencial segmento de mercado en el cual los créditos grupales cumplirían su enfoque, para posteriormente ir implementando nuevos productos financieros complementarios a su portafolio institucional.

Es así que desde el inicio de las operaciones de la Fundación, se han obtenido resultados crecientes año a año en cuanto a indicadores de liquidez, solvencia, gestión, rentabilidad y comportamiento crediticio, sin embargo a partir del ejercicio 2013 los indicadores experimentaron una clara tendencia a la baja y por ende el rendimiento organizacional se ha ido deteriorando paulatinamente hasta haber tenido como pérdida en resultado del ejercicio 2016, por lo que es fundamental para la organización desarrollar un diagnóstico integral con la finalidad de identificar las falencias que han generado el deterioro del rendimiento organizacional.

- Análisis de Involucrados

La reducción del rendimiento organizacional no solo afecta a la institución y su personal, sino que tiene un impacto directo en los clientes de la Fundación y de forma indirecta a la economía nacional, ya que muchas pequeñas actividades económicas no podrán seguir manteniéndose activas y eso contribuye a que los indicadores macroeconómicos de desempleo, subempleo, pobreza, etc. se incrementen, y por ende la economía nacional se vuelva mucho más frágil y dependiente del sector público.

A continuación, se muestra la tabla con el análisis de los involucrados:

Tabla 2*Análisis de involucrados*

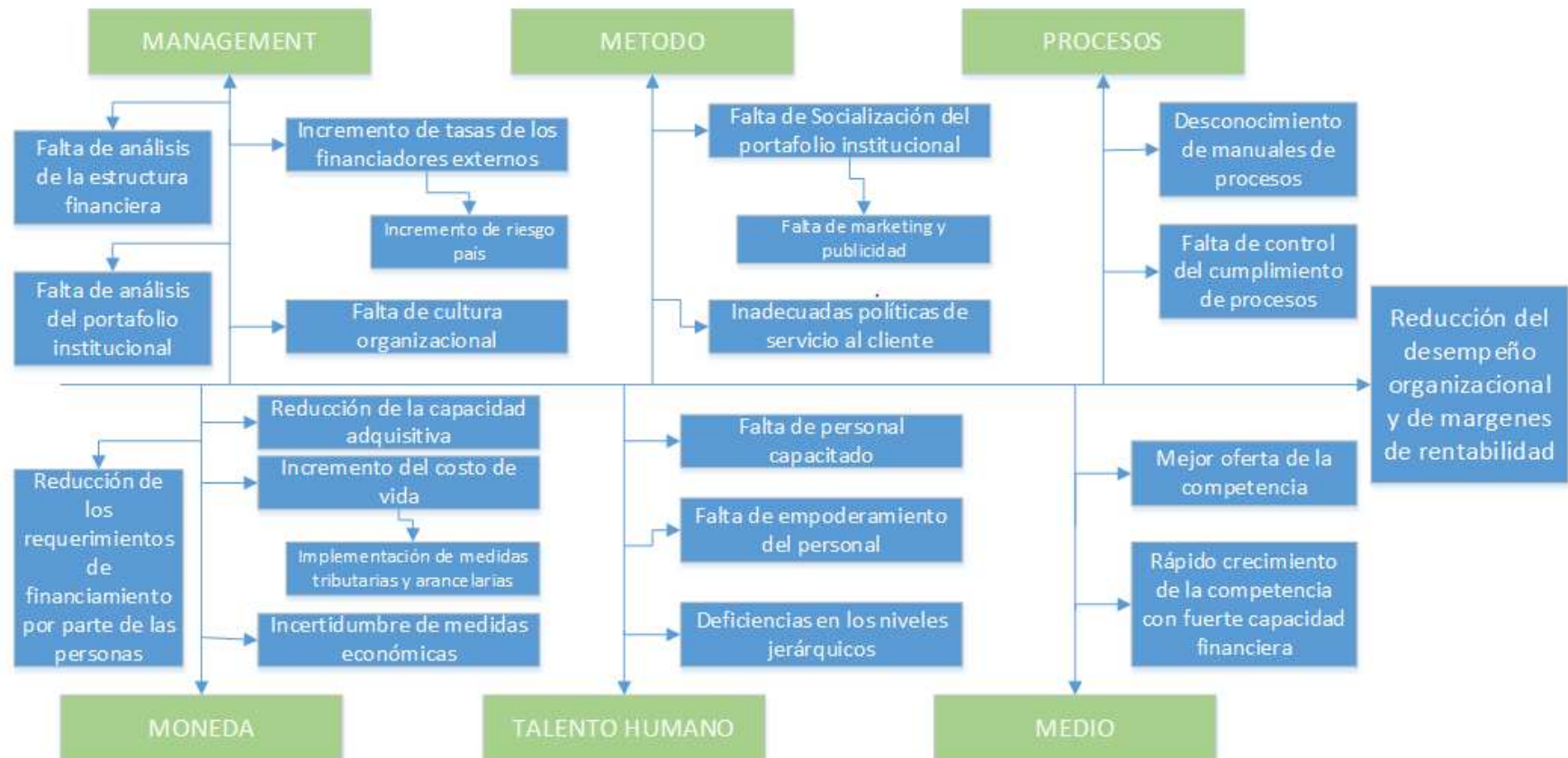
Involucrados	Tipo	Principales Intereses	Impacto
Clientes	Directo	Contar con una institución que le brinde financiamiento para sus actividades económicas, ya que, al ser un sector informal, la banca convencional no los califica como sujetos de crédito.	5
Familias de los clientes	Indirecto	Contar con una fuente de recursos que les permita solventar y satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización	5
Municipios	Indirecto	Recaudar impuestos, incentivar la economía y proporcionar mejores condiciones de vida para la población de cada jurisdicción.	3
Gobierno	Indirecto	Recaudar impuestos, incentivar la economía nacional y proporcionar mejores condiciones de vida para la población.	3
Proveedores de clientes	Indirecto	Proveer de insumos y materia prima para los usuarios con actividades productivas con la finalidad de contar con ingresos que les permita solventar sus necesidades y la de los clientes	3
Proveedores institucionales	Directo	Proveer de insumos y materia prima para los usuarios con actividades productivas con la finalidad de contar con ingresos que les permita solventar sus necesidades y la de los clientes	3
Funcionarios	Directo	Contar con una actividad económica que les permita solventar y satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización	5
Familias de los funcionarios	Indirecto	Contar con una fuente de recursos que les permita solventar y satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización	5
Financiadores	Directo	Colocar recursos en entidades financieras a fin de incentivar el desarrollo de la economía local y recibir un spread financiero	3

- Análisis de Problemas

En función a la problemática e involucrados descritos previamente, se identificaron una serie de problemas que atraviesa Fundación Espoir, con la finalidad de determinar los puntos críticos que han generado una reducción del desempeño organizacional y por ende de los márgenes de rentabilidad, tal como se muestra a continuación:

Figura 1

Árbol de problemas



Como se aprecia en la ilustración que antecede, a través del árbol de problemas, se ha identificado que Fundación Espoir actualmente enfrenta varias dificultades que merman su rendimiento organizacional.

La principal falencia identificada dentro de la institución radica en la carencia de un modelo de asignación de costos al portafolio institucional, motivo por el cual Espoir no conoce la rentabilidad individual que le genera cada producto y por ende no cuenta con la información necesaria para una adecuada y oportuna toma de decisiones que permitan un crecimiento en el rendimiento organizacional y por ende una mejora de los indicadores financieros.

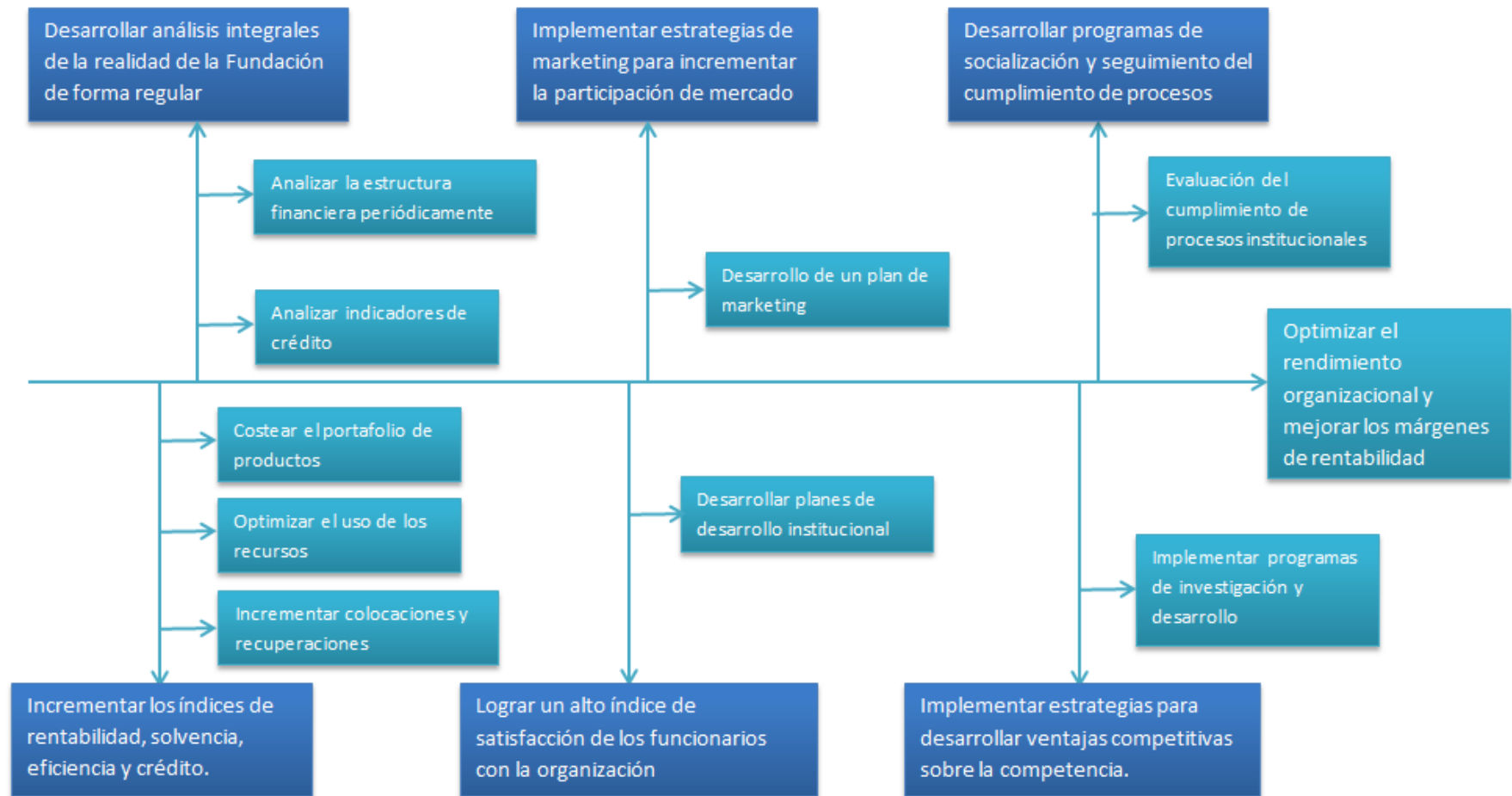
Así también se identificaron otros problemas que reducen el rendimiento de la institución, los cuales se describen a continuación:

- La Organización en los últimos ejercicios económicos ha experimentado una reducción paulatina tanto de su desempeño organizacional como de sus márgenes de rentabilidad.
- No se realiza un análisis periódico de la estructura financiera y del portafolio de productos institucional, motivo por el cual no se conoce el nivel de eficiencia de cada uno.
- Producto de la compleja realidad económica del país y principalmente del incremento del riesgo país, los financiadores externos han incrementado las tasas de financiamiento, lo que genera un incremento en los costos de la institución.
- Carece del diseño de campañas de publicidad y marketing lo que ocasiona que la institución tenga un reducido nivel de posicionamiento en la mente de los consumidores.

- A pesar de existir manuales de procesos, en las oficinas regionales no existe un total cumplimiento de estos, por lo que se han identificado grandes deficiencias operativas.
 - Existe un rápido crecimiento de la competencia con fuerte capacidad financiera, motivo por el cual las colocaciones de Fundación Espoir cada vez se vuelven más complejas.
 - No existe una jerarquización de las jefaturas en las oficinas regionales lo cual no permite tener claramente identificadas sus responsabilidades y obligaciones.
 - No se cuenta con personal debidamente capacitado para cumplir con sus responsabilidades de forma óptima.
 - Existe incertidumbre por parte de la población respecto a las medidas económicas motivo por el cual han disminuido los requerimientos de financiamiento por parte de los usuarios.
-
- Análisis de Objetivos

Con este análisis se transformaron los problemas identificados, en situaciones positivas deseables, hacia las que se pretende llegar con los objetivos. Es decir, que las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

Figura 2

Árbol de objetivos

- Análisis de Alternativas

El propósito principal del análisis de posibles alternativas fue identificar todas las opciones factibles, valorar la posibilidad de implementarlas de forma adecuada y diseñar una estrategia para la opción de mayor factibilidad y relevancia.

Producto del árbol de problemas y objetivos desarrollado para Fundación Espoir, se identificaron una serie de alternativas que cuentan con distinto nivel de relevancia, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

Análisis de alternativas

Alternativa	Realidad Organizacional	Relevancia	Factibilidad	Pertinencia	Total
Desarrollar un modelo de costeo del portafolio institucional	Fundación Espoir actualmente carece en su totalidad de un modelo de costeo del portafolio institucional, por lo cual no se conoce el nivel de rentabilidad que aporta cada uno a la institución.	5	5	5	15
Desarrollo de análisis de la estructura financiera y de crédito de forma periódica	La dirección administrativa financiera actualmente desarrolla análisis financieros que permiten conocer la estructura financiera y de crédito, sin embargo al no contar con los costos del portafolio, no es posible generar un análisis completo.	3	5	3	11
Elaborar un plan de marketing	No existe un plan de marketing dentro de la institución, sin embargo se aplican ciertas medidas por parte de los oficiales de crédito grupal e individual con las cuales se busca incrementar la cuota de mercado.	3	3	5	11
Programar evaluaciones periódicas del nivel de cumplimiento de procesos	La unidad de auditoría interna es la encargada de realizar el seguimiento y evaluación del nivel de cumplimiento de los procesos institucionales, sin embargo los resultados no han sido los esperados ya que al momento existe desconocimiento en funcionarios principalmente de las oficinas regionales.	3	3	3	9
Implementar planes de optimización de recursos	Debido a las condiciones de la economía nacional, Espoir se ha visto en la necesidad de ejecutar planes de optimización en ciertas áreas, sin embargo, no existe un plan integral que contemple a todas las oficinas.	3	3	3	9
Implementar programas para incrementar las colocaciones y recuperaciones	Espoir cuenta con programas para incrementar las colocaciones, sin embargo, la realidad económica del país ha generado que las colocaciones crediticias se vuelvan más complejas debido a la reducción del nivel de consumo local e incremento de la competencia dentro del sector microfinanciero	5	3	3	11
Diseñar un plan de desarrollo organizacional para los funcionarios	La dirección de Talento Humano ha implementado planes de bienestar institucional, sin embargo, actualmente la realidad operacional de Espoir tan solo permite implementar planes de crecimiento profesional a un número sumamente limitado de funcionarios.	5	3	3	11
Implementar programas de investigación y desarrollo	Los programas de I+D actualmente son implementados por las grandes compañías que buscan estar acordes al crecimiento del mercado, sin embargo, su costo es sumamente alto, por lo que actualmente Espoir no cuenta con la capacidad financiera y operativa para implementar este tipo de programas.	5	3	5	13

En función de la tabla que antecede, se determinó que el proyecto de mayor relevancia, factibilidad y pertinencia para Espoir es el Diseño de un Modelo de Costeo al Portafolio Institucional, motivo por el cual el presente proyecto se ha centrado en el desarrollo de mencionado modelo a fin de conocer con exactitud los costos y rentabilidad implícitos en cada producto que compone el portafolio.

- Matriz Marco Lógico

Tabla 4

Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios De Verificación	Supuestos
FIN			
F1. Contar con un modelo de costeo que permita realizar una asignación de costos real en función de la operatividad de la compañía, a fin de contar con la información necesaria para la toma oportuna y adecuada de decisiones.	F1.1. Costo por producto (revisión mensual) F1.2. Rentabilidad por Producto (evaluación mensual)	* Estados Financieros *Plantilla de costos	
PROPÓSITO			
P1. Incrementar el rendimiento organizacional y maximizar los márgenes de rentabilidad de Fundación Espoir, incentivar las actividades productivas principalmente de las microempresarias generando ingresos para sus familias y a la vez lograr una dinamización de la economía nacional.	P1.1. Indicadores de liquidez P1.2. Indicadores de solvencia P1.3. Indicadores de eficiencia P1.4. Indicadores de rentabilidad P1.5. Indicadores crediticios P1.6. Cantidad de nuevos clientes P1.7. Cantidad de nuevas actividades económicas financiadas	* Estados Financieros * Reportes de crédito	El mejoramiento tanto del rendimiento organizacional como de los márgenes de rentabilidad, permitirá a la Fundación incrementar los beneficios otorgados a los usuarios que contratan un financiamiento de tal forma que se podrá brindar un mejor servicio y los usuarios tendrán un desarrollo económico y educativo.
COMPONENTES			
C1. Composición de costos totales del portafolio. C2. Variables para asignación de costos. C3. Categorización de los productos. C4. Determinar la posición de la institución	C1.1 Nivel de costos totales C1.2. Ponderación de variables C1.3. Ubicación de productos en los cuadrantes la matriz BCG C1.4. Posición de la empresa en el mercado.	* Estados Financieros * Reportes contables * Análisis multicriterio *Matriz BCG *Matriz McKinsey	Conocer con exactitud la composición de costos totales del portafolio de la Fundación, permitirá ubicar los productos de forma correcta dentro de la matriz BCG así como determinar la posición de la empresa en el mercado, y así poder implementar estrategias para incrementar el rendimiento organizacional y mejorar los márgenes de rentabilidad.
ACTIVIDADES			
A1. Analizar los costos directos e indirectos A2. Analizar los gastos administrativos A3. Desarrollar un análisis multicriterio para determinar las variables de asignación de costos totales. A4. Realizar una ponderación de variables para la asignación de costos A5. Desarrollar la matriz Boston Consulting Group. A6. Desarrollar la matriz Mckinsey	A1.1 Nivel de costos A1.2 Nivel de gastos A1.3 Determinación de variables para asignación de costos A1.3. Ponderación de variables A1.4. Ubicación de productos en los cuadrantes la matriz BCG A1.5. Posición de mercado A1.6 Posición de negocio	* Estados Financieros * Reportes contables * Análisis multicriterio *Ponderación de variables de asignación de costos *Matriz BCG *Matriz McKinsey	Determinar de forma adecuada los costos y gastos que implican los productos institucionales en función de la realidad operativa de Espoir y ponderar las variables de asignación de costos identificadas permitirá obtener una clara composición de los costos y gastos totales del portafolio institucional.

Capítulo II

Propuesta Planteada

Método de Evaluación Multicriterio

Producto del análisis integral desarrollado en el primer proyecto, se pudo determinar que debido a la realidad operativa de esta entidad financiera, no es posible desarrollar un modelo de asignación de costos con bases y fundamentos estrictamente contables, ya que las operaciones no permiten determinar con exactitud la clasificación a la cual corresponde cada rubro, es decir, no es posible delimitar internamente cuales son costos directos, indirectos, fijos, variables o mixtos, gastos de ventas, gastos administrativos y peor aún, no existe registro contable alguno que permita la identificación de estos costos y gastos por cada producto que compone el portafolio institucional, ya que los sistemas informáticos de la institución cuentan con un limitado alcance, y de igual forma, como se indicó en el primer proyecto, el director Administrativo Financiero es la única persona responsable del manejo administrativo y financiero de la entidad, por lo que al carecer de un equipo de trabajo con conocimientos financieros, el desarrollo de una metodología para determinar los costos del portafolio de productos se vuelve una tarea extremadamente compleja.

El no contar con un equipo financiero limita el alcance de la planificación financiera institucional, pero otro inconveniente sumamente crítico dentro de la institución, que no permite determinar el costo de cada producto es la limitada capacidad del personal en las oficinas regionales, por lo que no sería posible otorgar la responsabilidad del costeo a cada oficina.

Así también, al no contar con un sistema informático que permita realizar asignaciones de costos y gastos por producto y dado que el personal administrativo de las oficinas regionales carece del empoderamiento y conocimientos requeridos para realizar una adecuada asignación de costos directos, indirectos, fijos, variables y gastos, hace que toda la responsabilidad del costeo recaiga exclusivamente sobre el Director Administrativo Financiero, lo cual debido a las múltiples responsabilidades, a la falta de un equipo de trabajo y principalmente debido a la realidad operativa de Espoir, hace que no sea posible el desarrollo de un modelo de costeo netamente contable; es por ello que a continuación se ha desarrollado un Modelo de Asignación de Costos que parte del Estado de Resultados Integrales y se obtiene el costo por producto mediante la determinación de los valores porcentuales que representa cada uno en función de una serie de variables valoradas de forma matemática.

Por lo expuesto, se buscaron distintas alternativas que permitan realizar una asignación de costos que se apegue a la realidad operativa de la institución, teniendo como resultado, que la Metodología Multicriterio basada en un Proceso Analítico Jerárquico se ajusta a las necesidades de Fundación Espoir.

Barredo & Bosque (1999) indican que la metodología de evaluación multicriterio consiste en un conjunto de técnicas utilizadas en la decisión multidimensional y los modelos de evaluación, dentro del campo de la toma de decisiones.

Romero (1997) indica que el Proceso Analítico Jerárquico consiste en una metodología multicriterio discreta desarrollada por el doctor en matemáticas Thomas L. Saaty a fines de la década de los 70, este método permite emplear variables tanto cualitativas como cuantitativas frente a una serie de objetivos, mediante la

desfragmentación de los componentes de complejas estructuras, ordenando estas variables o componentes en una estructura jerárquica, donde se obtienen como resultado cifras numéricas para los criterios seleccionados y posteriormente resumirlos a fin de determinar el peso y prioridad que ocupa cada una de las variables.

El Proceso Analítico Jerárquico se basa en 3 principios fundamentales, que son:

- Construcción de las jerarquías

La jerárquización consiste en la descomposición del problema en las partes que lo constituyen. Por lo que un problema está compuesto por un foco, criterios generales (factores), criterios específicos (variables).

- Establecimiento de prioridades,

Para establecer el nivel de importancia de cada factor y variable identificados es necesario realizar una calificación cuantitativa mediante la utilización de la Escala Saaty, la cual se muestra a continuación:

Tabla 5*Escala de Saaty*

Intensidad	Definición	Explicación
1	De igual importancia	2 actividades contribuyen de igual forma al objetivo
3	Moderada importancia	La experiencia y el juicio favorecen levemente a una actividad sobre la otra
5	Importancia fuerte	La experiencia y el juicio favorecen sobre la otra
7	Muy fuerte o demostrada	Una actividad es mucho más favorecida que la otra; su predominancia se demostró en la práctica
9	Extrema	La evidencia que favorece una actividad sobre la otra, es absoluta y totalmente clara
2, 4, 6, 8	Valores intermedios	Cuando se necesita un compromiso de las partes entre valores adyacentes
Recíprocos	$a_{ij}=1/a_{ji}$	Hipótesis del método

Nota: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

La escala de Saaty es una herramienta desarrollada con la finalidad de determinar el nivel de importancia o preferencia de los factores, criterios, variables o alternativas en la matriz de comparaciones. Consiste en una escala de prioridad matemática como medio para diferenciarse de las distintas escalas existentes, de esta forma se obtiene un resultado homogéneo y con un alto grado de certeza en las comparaciones gracias a la verificación matemática que se realiza mediante el cálculo del Vector de Prioridades λ .

- Consistencia lógica

El Proceso Analítico Jerárquico mide el nivel de la inconsistencia global de los juicios mediante el Ratio de Consistencia, para que la relación determinada entre las variables tenga coherencia matemática, la porción de consistencia debe ser inferior al 10%.

Ratio de Consistencia < 10%

Por su parte el índice de consistencia se encarga de medir la coherencia de las relaciones establecidas en la matriz de comparaciones realizada con las variables identificadas en cada uno de los factores.

$$\text{Índice de Consistencia} = \frac{\lambda_{MAX} - n}{n - 1}$$

Una vez determinado el índice de consistencia se procede a calcular el Ratio de consistencia, mismo que debe ser inferior al 10%.

$$\text{Ratio de Consistencia} = \frac{CI}{\text{Índice Aleatorio}}$$

En caso que el Ratio de Consistencia sea igual o superior al 10%, representa que las calificaciones realizadas en la matriz de ponderaciones no cuentan con coherencia matemática, por lo tanto, es necesario reevaluar los juicios expresados en la matriz de comparaciones y sus respectivas calificaciones.

En función de los principios indicados, se aplicó en Fundación Espoir la metodología descrita con la finalidad de identificar tanto los factores como las variables implícitas en los costos de cada uno de los productos que conforman el portafolio institucional, con la finalidad de realizar una asignación de costos de forma individual y determinar la rentabilidad que cada uno le genera a la institución.

Identificación y Ponderación de Factores

Para desarrollar el modelo de costeo al portafolio de productos mediante la aplicación de la Metodología Multicriterio se identificaron 3 factores fundamentales que intervienen en las operaciones de Fundación Espoir, estos son:

- Factor Socioeconómico;
- Factor Administrativo y;
- Factor Financiero

Una vez establecidos los factores se realizó la evaluación cuantitativa a fin de determinar el grado de impacto de cada uno sobre el costo del portafolio de productos institucional.

Tabla 6

Factores de costeo al portafolio de productos de Fundación Espoir

FACTOR	SOCIOECONÓMICOS	ADMINISTRATIVOS	FINANCIEROS	SUMATORIA	PESO	VECTOR (LAMDA)
SOCIOECONÓMICOS	1.00	0.33	0.33	1.67	13.70%	0.42
ADMINISTRATIVOS	3.00	1.00	0.50	4.50	36.99%	1.03
FINANCIEROS	3.00	2.00	1.00	6.00	49.32%	1.64
				12.17	100.00%	3.10

Número de factores	n	3
Índice de consistencia	CI	0.0479
Ratio de consistencia	CR	0.0827

Como se aprecia en la tabla que antecede, producto de la evaluación cuantitativa se obtuvo como resultado que los factores financieros tienen una influencia del 49.32%, los Administrativos del 36.99% y los Socioeconómicos del 13.70%; la relación determinada es correcta ya que al calcular el Ratio de Consistencia se obtuvo un índice del 8.27%, lo cual denota que existe una adecuada correspondencia matemática entre los factores identificados.

Ponderación de Variables de Costeo por Factor

Una vez ponderados los factores, se realizó una ponderación de las variables identificadas dentro de cada factor a fin de determinar el grado de impacto que tiene cada uno sobre el costo de los productos.

A continuación, se muestran las variables identificadas y ponderadas dentro de cada factor:

- Variables dentro del factor socioeconómico

Tabla 7

Ponderación Saaty de variables socioeconómicas

	Estrato socioeconómico	Incentivo de actividades productivas	Fuentes de ingresos adicionales	Tamaño de las familias	SUMATORIA	PESO	PESO PONDERADO	VECTOR (LAMDA)
13.70%								
Estrato socioeconómico	1.00	0.33	0.50	2.00	3.83	16.41%	2.25%	0.63
Incentivo de actividades productivas	3.00	1.00	2.00	5.00	11.00	47.08%	6.45%	1.95
Fuentes de ingresos adicionales	2.00	0.50	1.00	3.00	6.50	27.82%	3.81%	1.10
Tamaño de las familias	0.50	0.20	0.33	1.00	2.03	8.70%	1.19%	0.36
					23.37	100.00%	13.70%	4.05

Número de variables	n	4
Índice de consistencia	CI	0.0157
Ratio de consistencia	CR	0.0174

La tabla que antecede muestra las variables identificadas dentro del factor Socioeconómico que intervienen en el costeo del portafolio de productos, estas son:

- *Estrato socioeconómico:* Se ha considerado el estrato socioeconómico dentro de las variables que influyen en el costeo del portafolio debido a que existe un mayor riesgo de recuperar la cartera en bajos estratos socioeconómicos, puesto que al tener ingresos económicos sumamente limitados y que no son constantes, existe una alta probabilidad que incurran en mora, lo que demandaría a la institución incrementar las operaciones de recuperación y por ende un aumento de gastos administrativos.
- *Incentivo de actividades productivas:* El financiar actividades productivas permite que los clientes puedan generar recursos para solventar sus necesidades, cubrir con las obligaciones financieras e incrementar su patrimonio, por ende no existe mayor riesgo de recuperar la cartera; sin embargo, al no financiar actividades productivas se genera un riesgo sumamente elevado de recuperar la cartera y por ende los costos operativos y administrativos se incrementan.
- *Fuente de ingresos adicionales:* Debido a la naturaleza de las actividades económicas de los clientes a los cuales se dirige Espoir, se ha identificado que aquellos clientes que cuentan con ingresos adicionales representan una menor probabilidad de mora, por lo contrario, aquellos que dependen de una sola y pequeña actividad económica representan una mayor probabilidad de caer en mora y por ende mayor operatividad para su recuperación, lo cual representa un incremento en los costos operativos.

- *Tamaño de las familias:* Considerando que el principal estrato socioeconómico al cual se dirige Fundación Espoir es de recursos sumamente limitados, el tamaño de las familias influye de forma indirecta en el costeo del portafolio de productos de la institución, ya que mientras mayor es el número de miembros, mayor es el riesgo que el financiamiento caiga en mora debido a que la prioridad de los clientes será velar por el bienestar de sus hogares, antes que cubrir con la operación crediticia.

Una vez realizada la evaluación Saaty el resultado obtenido fue que la variable “Incentivo de actividades productivas” es la de mayor relevancia en el costeo con un 47.08%, seguido de “Fuentes de ingresos adicionales” con el 27.82%, “Estrato socioeconómico” con el 16.41% y el “Tamaño de las familias” representa la menor relevancia con el 8.70%.

- Variables dentro del factor Administrativo

Una vez analizadas y ponderadas las variables socioeconómicas, se procedió a evaluar las variables de naturaleza Administrativa que influye en el costo del portafolio, producto de la valoración de todas las posibilidades se obtuvo como resultado que las siguientes variables son las que influyen de forma directa o indirecta en las operaciones requeridas para entregar los productos financieros:

- Cantidad actual de personal por oficina
- Tasa de crecimiento del personal
- Infraestructura física
- Distancia para localizar a los clientes
- Facilidades de acceso a ubicación de clientes
- Seguridad de los sectores

Las variables identificadas son las que influyen de forma tanto directa como indirecta en el costeo del portafolio de productos institucional, ya que cada una de ellas implica cumplimiento de actividades operativas por parte de promotores de crédito, personal administrativo, gestores de cartera y personal de apoyo, de igual forma se han considerado variables que implican el uso de activos institucionales para recibir e ir a visitar de forma física a los clientes.

Producto de la valoración matemática mediante la evaluación Saaty, se obtuvo como resultado que la variable de mayor impacto dentro del costo implícito en los productos institucionales, es la “Cantidad actual de personal por oficina” con el 33.31%, lo cual es coherente en su totalidad con la operatividad de las entidades que prestan servicios financieros, dado que sus operaciones se centran en las actividades que desempeña el personal, más no en el procesamiento de materia prima.

Por su parte las variables de “Tasa de crecimiento del personal”, “Infraestructura física”, “Distancia para localizar a los clientes”, “Facilidades de acceso a ubicación de clientes” y “Seguridad de los sectores” representan el 18.39%, 14.23%, 14.23%, 13.53% y 6.32% respectivamente dentro del Factor Administrativo, posteriormente los resultados obtenidos fueron ponderados por el peso que obtuvo en la primera evaluación Saaty mencionado factor, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8

Ponderación Saaty de variables administrativas

	Cantidad actual de personal por oficina	Tasa de crecimiento del personal	Infraestructura física	Distancia para localizar a los clientes	Facilidades de acceso a ubicación de clientes	Seguridad de los sectores	SUMATORIA	PESO	PESO PONDERADO	VECTOR (LAMDA)
36.99%										
Cantidad actual de personal por oficina	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	5.00	16.00	33.31%	12.32%	2.1825
Tasa de crecimiento del personal	0.50	1.00	0.50	0.50	2.00	2.00	6.50	13.53%	5.01%	0.8758
Infraestructura física	0.50	2.00	1.00	0.67	0.67	2.00	6.83	14.23%	5.26%	0.9232
Distancia para localizar a los clientes	0.33	2.00	1.50	1.00	2.00	2.00	8.83	18.39%	6.80%	1.1898
Facilidades de acceso a ubicación de clientes	0.33	0.50	1.50	0.50	1.00	3.00	6.83	14.23%	5.26%	0.8158
Seguridad de los sectores	0.20	0.50	0.50	0.50	0.33	1.00	3.03	6.32%	2.34%	0.4079
							48.03	100.00%	36.99%	6.3950

Número de variables	n	6
Índice de consistencia	CI	0.0790
Ratio de consistencia	CR	0.0637

- Variables dentro del factor Financiero

Una vez valoradas tanto las variables Socioeconómicas como Administrativas, se realizó la evaluación de las variables correspondientes al factor de mayor peso dentro del costeo, que son las Financieras, es así que se identificaron y cuantificaron las siguientes:

- Número de créditos colocados último ejercicio fiscal
- Monto de créditos colocados último ejercicio fiscal
- Calidad de la cartera
- Saldo de cartera
- Número de créditos activos
- Tasa de evolución del monto de operaciones crediticias
- Provisiones
- Costo del financiamiento
- Cartera castigada

Teniendo un total de 9 variables financieras, la que hace referencia a la “Calidad de Cartera” representa el mayor peso con un 27.80% dentro del Factor Financiero, esta valoración representa la realidad operativa de la institución, ya que mientras mejor sea la calidad de cartera colocada menor es el riesgo de que las operaciones crediticias caigan en mora o peor aún, se convierta en cartera castigada, por lo cual los costos operativos de entrega y recuperación son sustancialmente inferiores a los costos que implica la recuperación de operaciones vencidas debido a la mayor operatividad para su recuperación.

Por otro lado, las variables que completan la evaluación Saaty dentro del Factor Financiero también representan un importante componente de los costos, es

así que el “Saldo de cartera” tuvo un peso de 15.96%, el “Monto de créditos colocados en el último ejercicio fiscal” el 13%, la “Tasa de evolución del monto de operaciones crediticias” el 12.74%, el “Número de créditos activos” el 9.91%, el “Número de créditos colocados en el último ejercicio fiscal” con el 7.88%, el “Costo del financiamiento” con un 5.64%, las “Provisiones” el 4.27% y finalmente la “Cartera Castigada” representa el menor peso con un 2.80% dado que no necesariamente todas las operaciones crediticias serán castigadas y mandadas al gasto, este efecto contable solamente se obtendrá en aquellas operaciones que bajo ningún concepto pudieron ser recuperadas, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 9

Ponderación Saaty de variables financieras

	Número de créditos colocados último ejercicio fiscal	Monto de créditos colocados último ejercicio fiscal	Calidad de la cartera	Saldo de cartera	Número de créditos activos	Tasa de evolución del monto de operaciones crediticias	Provisiones	Costo del financiamiento	Cartera castigada	SUMATORIA	PESO	PESO PONDERADO	VECTOR (LAMDA)
49.32%													
Número de créditos colocados último ejercicio	1.00	0.50	0.20	0.50	0.50	0.50	3.00	2.00	2.00	10.20	7.88%	3.88%	0.68941
Monto de créditos colocados último ejercicio	2.00	1.00	0.50	0.67	2.00	0.67	2.00	3.00	5.00	16.83	13.00%	6.41%	1.21066
Calidad de la cartera	5.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	5.00	7.00	9.00	36.00	27.80%	13.71%	2.66353
Saldo de cartera	2.00	1.50	0.50	1.00	2.00	0.67	3.00	3.00	7.00	20.67	15.96%	7.87%	1.42750
Número de créditos activos	2.00	0.50	0.33	0.50	1.00	0.50	3.00	2.00	3.00	12.83	9.91%	4.89%	0.88276
Tasa de evolución del monto de operaciones crediticias	2.00	1.50	0.50	1.50	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	16.50	12.74%	6.28%	1.38148
Provisiones	0.33	0.50	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	0.50	2.00	5.53	4.27%	2.11%	0.40242
Costo del financiamiento	0.50	0.33	0.14	0.33	0.50	0.50	2.00	1.00	2.00	7.31	5.64%	2.78%	0.48671
Cartera castigada	0.50	0.20	0.11	0.14	0.33	0.33	0.50	0.50	1.00	3.62	2.80%	1.38%	0.27212
	15.33	8.03	3.49	6.98	11.67	6.50	22.50	21.00	34.00	129.50	100%	49.32%	9.4166

Número de variables	n	9
Índice de consistencia	CI	0.0521
Ratio de consistencia	CR	0.0359

Lienzo de Jerarquización

Una vez que se han valorado cada una de las variables correspondientes a los Factores Socioeconómico, Administrativo y Financiero mediante el método matemático de Saaty, el resultado obtenido para cada variable debe ser ponderado por el peso que representa cada factor, esto con la finalidad de obtener el Peso Global que representa cada variable dentro del costeo del Portafolio de Productos Institucional y así determinar la relevancia de cada una.

Una vez que se ha obtenido el peso global de cada variable, es fundamental realizar el cálculo tanto de la Media como de la Desviación Estándar para así determinar cuál será el límite inferior y límite superior, dichos valores permiten definir que variables son “críticas”, “importantes” y de “menor relevancia” dentro del costeo del portafolio de productos, tal como se aprecia a continuación:

Tabla 10

Lienzo de jerarquización

#	VARIABLES PARA DETERMINAR EL COSTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS - ESPOIR	Peso Por Factor	Peso Global	Tipo De Variable
1	Estrato socioeconómico	16.41%	2.25%	Variable importante
2	Incentivo de actividades productivas	47.08%	6.45%	Variable importante
3	Fuentes de ingresos adicionales	27.82%	3.81%	Variable importante
4	Tamaño de las familias	8.70%	1.19%	Variable de menor relevancia
5	Cantidad actual de personal por oficina	33.31%	12.32%	Variable crítica
6	Tasa de crecimiento del personal	13.53%	5.01%	Variable importante
7	Infraestructura física	14.23%	5.26%	Variable importante
8	Distancia para localizar a los clientes	18.39%	6.80%	Variable importante
9	Facilidades de acceso a ubicación de clientes	14.23%	5.26%	Variable importante
10	Seguridad de los sectores	6.32%	2.34%	Variable importante
11	Número de créditos colocados último ejercicio fiscal	7.88%	3.88%	Variable importante
12	Monto de créditos colocados último ejercicio fiscal	13.00%	6.41%	Variable importante
13	Calidad de la cartera	27.80%	13.71%	Variable crítica
14	Saldo de cartera	15.96%	7.87%	Variable importante
15	Número de créditos activos	9.91%	4.89%	Variable importante
16	Tasa de evolución del monto de operaciones crediti	12.74%	6.28%	Variable importante
17	Provisiones	4.27%	2.11%	Variable importante
18	Costo del financiamiento	5.64%	2.78%	Variable importante
19	Cartera castigada	2.80%	1.38%	Variable de menor relevancia
		300%	100%	

Estadística	Valor
Promedio	5.26%
Desviación	3.36%
Límite superior	8.63%
Límite inferior	1.90%

Como se puede apreciar en la tabla que antecede, se han consolidado las variables con sus respectivos pesos, los cuales a su vez han sido ponderados por la valoración obtenida por cada Factor en la primera evaluación Saaty.

Posteriormente se obtuvo el promedio y la desviación estándar de las valoraciones obtenidas, con lo cual se determinó que el límite inferior es de 1.90% mientras que el superior es 8.63%, por lo que aquellas variables menores al límite inferior son “Variables de Menor Relevancia”, aquellas comprendidas dentro del rango 1.90% a 8.62% son “Variables Importantes” y aquellas que están sobre el límite superior se convierten en “Variables Críticas”; por lo tanto se han obtenido un

total de 15 “Variables Importantes”, 2 de “Menor Relevancia” y las variables “Cantidad actual de personal por oficina” y “Calidad de la cartera” han obtenido la calificación de “Variables Críticas” dentro del costeo del portafolio de productos institucional.

Tabla de Distribución

Una vez que se ha obtenido el Lienzo de Jerarquización con los pesos de cada variable debidamente ponderados, es necesario realizar el cálculo de una tabla de distribución con la cual se evaluará el grado de impacto que representa cada variable dentro del costo de cada producto que compone el portafolio institucional.

La tabla de distribución se ha construido utilizando el peso global de cada variable y mediante el uso de una escala de 1-7 a fin de asignar a cada número que compone la escala, el peso que representará al momento de realizar la calificación en función de la relevancia de cada variable dentro de cada producto, y para dar total coherencia matemática a los datos y evitar subjetividades, la sumatoria de la valoración dada a cada producto debe ser igual al peso global que representa la variable valorada, tal como se puede apreciar a continuación:

Tabla 11

Tabla de distribución de pesos ponderados

#	Factor	Peso Global	Nivel de Relevancia en Función de la Cantidad de Productos del Portafolio						TOTAL	
1	Estrato socioeconómico	2.25%	0.08%	0.16%	0.24%	0.32%	0.40%	0.48%	0.56%	2.25%
2	Incentivo de actividades productivas	6.45%	0.23%	0.46%	0.69%	0.92%	1.15%	1.38%	1.61%	6.45%
3	Fuentes de ingresos adicionales	3.81%	0.14%	0.27%	0.41%	0.54%	0.68%	0.82%	0.95%	3.81%
4	Tamaño de las familias	1.19%	0.04%	0.09%	0.13%	0.17%	0.21%	0.26%	0.30%	1.19%
5	Cantidad actual de personal por oficina	12.32%	0.44%	0.88%	1.32%	1.76%	2.20%	2.64%	3.08%	12.32%
6	Tasa de crecimiento del personal	5.01%	0.18%	0.36%	0.54%	0.72%	0.89%	1.07%	1.25%	5.01%
7	Infraestructura física	5.26%	0.19%	0.38%	0.56%	0.75%	0.94%	1.13%	1.32%	5.26%
8	Distancia para localizar a los clientes	6.80%	0.24%	0.49%	0.73%	0.97%	1.21%	1.46%	1.70%	6.80%
9	Facilidades de acceso a ubicación de clientes	5.26%	0.19%	0.38%	0.56%	0.75%	0.94%	1.13%	1.32%	5.26%
10	Seguridad de los sectores	2.34%	0.08%	0.17%	0.25%	0.33%	0.42%	0.50%	0.58%	2.34%
11	Número de créditos colocados último ejercicio fiscal	3.88%	0.14%	0.28%	0.42%	0.55%	0.69%	0.83%	0.97%	3.88%
12	Monto de créditos colocados último ejercicio fiscal	6.41%	0.23%	0.46%	0.69%	0.92%	1.14%	1.37%	1.60%	6.41%
13	Calidad de la cartera	13.71%	0.49%	0.98%	1.47%	1.96%	2.45%	2.94%	3.43%	13.71%
14	Saldo de cartera	7.87%	0.28%	0.56%	0.84%	1.12%	1.41%	1.69%	1.97%	7.87%
15	Número de créditos activos	4.89%	0.17%	0.35%	0.52%	0.70%	0.87%	1.05%	1.22%	4.89%
16	Tasa de evolución del monto de operaciones crediticias	6.28%	0.22%	0.45%	0.67%	0.90%	1.12%	1.35%	1.57%	6.28%
17	Provisiones	2.11%	0.08%	0.15%	0.23%	0.30%	0.38%	0.45%	0.53%	2.11%
18	Costo del financiamiento	2.78%	0.10%	0.20%	0.30%	0.40%	0.50%	0.60%	0.70%	2.78%
19	Cartera castigada	1.38%	0.05%	0.10%	0.15%	0.20%	0.25%	0.30%	0.34%	1.38%
	TOTAL	100.00%	3.57%	7.14%	10.71%	14.29%	17.86%	21.43%	25.00%	100.00%

Modelo de Asignación de Costos

Ponderación de Costos del Portafolio de Productos

Posterior a la valoración global de las variables y al cálculo de la tabla de distribución, se debe realizar la calificación del nivel de relevancia que representa cada variable dentro de cada producto, a fin de obtener el porcentaje de costos y gastos totales que representa la operatividad de cada producto financiero de Fundación Espoir.

Producto de la evaluación se ha obtenido como resultado el porcentaje global que representan los costos y gastos totales de Espoir, donde el “Crédito Rural” es el que representa el mayor costo con un 16.50%, seguido del “Crédito Escolar” con el 16.28%, “Crédito Emergente” con el 15.75%, el “Individual Minorista” representa el 14.86%%, el “Crédito Empresarial” el 14.07%, el “Crédito Grupal” el 13.35%% y finalmente el producto que representa el menor costo es el “Crédito Personal” con el 9.19% de los costos y gastos totales.

La asignación porcentual que se ha obtenido en cada producto obedece a la serie de variables identificadas y previamente valoradas de forma matemática en función a la operatividad de cada producto, por ello la sumatoria de los valores porcentuales de los 7 productos da como resultado el 100% de los costos y gastos totales generados en la institución.

Una vez obtenidos los valores porcentuales que representan los costos y gastos totales se ha determinado el porcentaje de rentabilidad neta que aporta cada producto a la institución en función de la tasa de interés de cada uno.

Tabla 12

Ponderación de costos del portafolio institucional

FACTORES/VARIABLES	Pond.	Grupal		Emergente		Escolar		Individual Minorista		Empresarial		Rural		Personal	
		Calif.	Índice	Calif.	Índice	Calif.	Índice	Calif.	Índice	Calif.	Índice	Calif.	Índice	Calif.	Índice
SOCIOECONÓMICOS	13.70%		1.22%		1.50%		2.28%		2.76%		0.91%		2.68%		2.35%
Estrato socioeconómico	2.25%	4	0.32%	4	0.32%	4	0.32%	6	0.48%	3	0.24%	5	0.40%	2	0.16%
Incentivo de actividades productivas	6.45%	2	0.46%	2	0.46%	6	1.38%	5	1.15%	1	0.23%	5	1.15%	7	1.61%
Fuentes de ingresos adicionales	3.81%	2	0.27%	4	0.54%	3	0.41%	7	0.95%	2	0.27%	7	0.95%	3	0.41%
Tamaño de las familias	1.19%	4	0.17%	4	0.17%	4	0.17%	4	0.17%	4	0.17%	4	0.17%	4	0.17%
ADMINISTRATIVOS	36.99%		5.33%		5.53%		5.47%		5.80%		4.85%		5.98%		4.03%
Cantidad actual de personal por oficina	12.32%	5	2.20%	4	1.76%	4	1.76%	4	1.76%	4	1.76%	3	1.32%	4	1.76%
Tasa de crecimiento del personal	5.01%	5	0.89%	4	0.72%	4	0.72%	4	0.72%	4	0.72%	4	0.72%	3	0.54%
Infraestructura física	5.26%	6	1.13%	3	0.56%	5	0.94%	4	0.75%	4	0.75%	4	0.75%	2	0.38%
Distancia para localizar a los clientes	6.80%	2	0.49%	5	1.21%	4	0.97%	5	1.21%	3	0.73%	6	1.46%	3	0.73%
Facilidades de acceso a ubicación de clientes	5.26%	2	0.38%	5	0.94%	4	0.75%	5	0.94%	3	0.56%	7	1.32%	2	0.38%
Seguridad de los sectores	2.34%	3	0.25%	4	0.33%	4	0.33%	5	0.42%	4	0.33%	5	0.42%	3	0.25%
FINANCIEROS	49.32%		6.79%		8.73%		8.53%		6.30%		8.31%		7.84%		2.81%
Número de créditos colocados último ejercicio fiscal	3.88%	6	0.83%	7	0.97%	5	0.69%	2	0.28%	3	0.42%	4	0.55%	1	0.14%
Monto de créditos colocados último ejercicio fiscal	6.41%	7	1.60%	5	1.14%	1	0.23%	3	0.69%	6	1.37%	4	0.92%	2	0.46%
Calidad de la cartera	13.71%	2	0.98%	5	2.45%	6	2.94%	4	1.96%	4	1.96%	6	2.94%	1	0.49%
Saldo de cartera	7.87%	2	0.56%	4	1.12%	5	1.41%	6	1.69%	7	1.97%	3	0.84%	1	0.28%
Número de créditos activos	4.89%	5	0.87%	4	0.70%	5	0.87%	4	0.70%	5	0.87%	4	0.70%	1	0.17%
Tasa de evolución del monto de operaciones crediticias	6.28%	5	1.12%	6	1.35%	7	1.57%	1	0.22%	2	0.45%	4	0.90%	3	0.67%
Provisiones	2.11%	3	0.23%	4	0.30%	3	0.23%	3	0.23%	7	0.53%	6	0.45%	2	0.15%
Costo del financiamiento	2.78%	4	0.40%	4	0.40%	4	0.40%	4	0.40%	4	0.40%	4	0.40%	4	0.40%
Cartera castigada	1.38%	4	0.20%	6	0.30%	4	0.20%	3	0.15%	7	0.34%	3	0.15%	1	0.05%
COSTO POR PRODUCTO	100.00%		13.35%		15.75%		16.28%		14.86%		14.07%		16.50%		9.19%

Asignación de Costos por Producto

Una vez que se han obtenido los valores porcentuales correspondientes a los costos y gastos totales de cada producto que compone el portafolio institucional, se debe realizar la multiplicación de este valor porcentual por cada una de las cuentas contables que componen el Estado de Resultados Integrales, obteniendo como resultado la composición detallada que tiene cada producto, tal como se muestra en la siguiente tabla de Asignación de Costos:

Tabla 13

Asignación de costos por producto

Código	Cuenta	Monto	Grupal	Emergente	Escolar	Individual Minorista	Empresarial	Rural	Personal	Sumatoria
4	GASTOS	13,604,024.42	1,815,998.46	2,142,644.55	2,215,131.17	2,021,164.72	1,914,511.29	2,244,258.49	1,250,315.73	13,604,024.42
41	INTERESES CAUSADOS	2,895,381.50	386,503.89	456,024.86	471,452.39	430,169.98	407,470.64	477,651.64	266,108.10	2,895,381.50
4103	Obligaciones financieras	2,753,883.50	367,615.35	433,738.82	448,412.40	409,147.47	387,557.45	454,308.68	253,103.33	2,753,883.50
4105	Otros intereses	141,498.00	18,888.54	22,286.05	23,039.99	21,022.51	19,913.19	23,342.95	13,004.77	141,498.00
42	COMISIONES CAUSADAS	60,122.96	8,025.80	9,469.41	9,789.77	8,932.53	8,461.18	9,918.50	5,525.77	60,122.96
4290	Varias	60,122.96	8,025.80	9,469.41	9,789.77	8,932.53	8,461.18	9,918.50	5,525.77	60,122.96
43	PERDIDAS FINANCIERAS	17,696.69	2,362.33	2,787.24	2,881.54	2,629.22	2,490.48	2,919.43	1,626.46	17,696.69
4301	Pérdida en cambio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	17,696.69	2,362.33	2,787.24	2,881.54	2,629.22	2,490.48	2,919.43	1,626.46	17,696.69
44	PROVISIONES	565,671.55	75,511.38	89,093.71	92,107.79	84,042.44	79,607.66	93,318.94	51,989.62	565,671.55
4401	Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4402	Cartera de créditos	359,848.31	48,036.08	56,676.39	58,593.78	53,463.06	50,641.90	59,364.24	33,072.86	359,848.31
4403	Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bienes realizables, adjudicados por pago y de									
4404	arrendamiento mercantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4405	Otros activos	205,823.24	27,475.30	32,417.32	33,514.01	30,579.38	28,965.76	33,954.70	18,916.76	205,823.24
45	GASTOS DE OPERACION	9,619,765.12	1,284,140.50	1,515,120.57	1,566,377.78	1,429,218.98	1,353,801.52	1,586,974.48	884,131.29	9,619,765.12
4501	Gastos de personal	6,945,841.77	927,199.01	1,093,975.54	1,130,985.22	1,031,951.27	977,496.96	1,145,856.84	638,376.92	6,945,841.77
4502	Honorarios	194,866.29	26,012.66	30,691.59	31,729.90	28,951.50	27,423.78	32,147.13	17,909.73	194,866.29
4503	Servicios varios	1,358,851.09	181,392.76	214,020.12	221,260.51	201,885.99	191,232.81	224,169.92	124,888.99	1,358,851.09
4504	Impuestos, contribuciones y multas	102,430.60	13,673.44	16,132.90	16,678.68	15,218.23	14,415.19	16,898.00	9,414.17	102,430.60
4505	Depreciaciones	272,612.97	36,391.05	42,936.76	44,389.33	40,502.41	38,365.16	44,973.01	25,055.25	272,612.97
4506	Amortizaciones	38,442.93	5,131.74	6,054.79	6,259.63	5,711.51	5,410.12	6,341.94	3,533.20	38,442.93
4507	Otros gastos	706,719.47	94,339.84	111,308.87	115,074.50	104,998.08	99,457.51	116,587.65	64,953.02	706,719.47
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	13,116.83	1,750.96	2,065.91	2,135.80	1,948.78	1,845.95	2,163.89	1,205.54	13,116.83
4690	Otras (pérdidas operacionales)	13,116.83	1,750.96	2,065.91	2,135.80	1,948.78	1,845.95	2,163.89	1,205.54	13,116.83
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS (no operacionales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4701	Pérdida en venta de bienes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4790	Otros no operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	432,269.77	57,703.60	68,082.83	70,386.10	64,222.79	60,833.86	71,311.63	39,728.96	432,269.77
4815	Impuesto a la renta	432,269.77	57,703.60	68,082.83	70,386.10	64,222.79	60,833.86	71,311.63	39,728.96	432,269.77
4820	Impuesto a la salida de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Número de operaciones crediticias 2017	24561	4716	11440	2834	702	2225	2483	161	24561
	Costo Unitario		385.07	187.29	781.63	2,879.15	860.45	903.85	7,765.94	

Rentabilidad por Producto

Finalmente, para culminar en su totalidad el Modelo de Asignación de Costos mediante la Metodología Multicriterio, es necesario determinar la utilidad monetaria real que han aportado los productos a la institución.

A fin de determinar la rentabilidad global que aporta cada producto a Espoir, se ha utilizado la rentabilidad neta por producto obtenida en la tabla de Ponderación de Costos del portafolio institucional, para en función de estos valores porcentuales, determinar de forma matemática el valor porcentual global que aporta cada uno a Fundación Espoir.

El resultado obtenido posterior a la aplicación del modelo de costeo propuesto, indica que el producto que aporta la mayor rentabilidad global a la institución es el “Crédito Empresarial” ya que aporta el 21.23%, seguido del “Crédito Emergente” con un 14.40%, mientras que el principal producto de la Fundación, el “Crédito Grupal” aporta con el 8.75% de rentabilidad y el producto con el menor aporte de margen de rentabilidad global es el crédito “Individual Minosrista” con tan solo el 6.83%.

A continuación, se muestra de forma detallada la composición de los ingresos que aporta cada producto a la Fundación:

Tabla 14

Rentabilidad por producto

Código	Cuenta	Monto	Grupal	Emergente	Escolar	Individual Minorista	Empresarial	Rural	Personal	Sumatoria
5	INGRESOS	15,236,928.44	1,990,186.26	2,503,091.89	2,379,368.55	2,169,414.25	2,430,402.82	2,420,210.54	1,344,254.13	15,236,928.44
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	10,249,982.45	1,338,811.45	1,683,846.46	1,600,616.95	1,459,379.31	1,634,948.04	1,628,091.62	904,288.63	10,249,982.45
5101	Depósitos	1,363.89	178.15	224.06	212.98	194.19	217.55	216.64	120.33	1,363.89
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	34,412.08	4,494.77	5,653.15	5,373.72	4,899.55	5,488.98	5,465.96	3,035.95	34,412.08
5104	Intereses de cartera de créditos	10,214,206.48	1,334,138.54	1,677,969.25	1,595,030.24	1,454,285.57	1,629,241.51	1,622,409.02	901,132.36	10,214,206.48
5190	Otros intereses y descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5201	Cartera de créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5301	Ganancia en cambio de divisas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5302	En valuación de inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5303	En venta de activos productivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5490	Otros servicios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,114,985.52	537,482.85	676,001.53	642,587.98	585,886.34	656,370.64	653,618.04	363,038.15	4,114,985.52
5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5590	Otros	4,114,985.52	537,482.85	676,001.53	642,587.98	585,886.34	656,370.64	653,618.04	363,038.15	4,114,985.52
56	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	871,960.47	113,891.97	143,243.91	136,163.62	124,148.61	139,084.15	138,500.87	76,927.35	871,960.47
5601	Utilidad en venta de bienes	20,063.62	2,620.63	3,296.01	3,133.10	2,856.63	3,200.30	3,186.87	1,770.08	20,063.62
5603	Arrendamientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5604	Recuperaciones de activos financieros	293,384.08	38,320.65	48,196.55	45,814.28	41,771.65	46,796.93	46,600.68	25,883.35	293,384.08
5690	Otros	558,512.77	72,950.69	91,751.35	87,216.25	79,520.33	89,086.92	88,713.32	49,273.91	558,512.77
COSTO POR PRODUCTO			1,815,998.46	2,142,644.55	2,215,131.17	2,021,164.72	1,914,511.29	2,244,258.49	1,250,315.73	13,604,024.42
INGRESO POR PRODUCTO			1,990,186.26	2,503,091.89	2,379,368.55	2,169,414.25	2,430,402.82	2,420,210.54	1,344,254.13	15,236,928.44
UTILIDAD POR PRODUCTO			174,187.80	360,447.34	164,237.38	148,249.53	515,891.53	175,952.04	93,938.40	1,632,904.02
MARGEN NETO POR PRODUCTO			8.75%	14.40%	6.90%	6.83%	21.23%	7.27%	6.99%	10.72%

Matriz Boston Consulting Group

Una vez que se ha obtenido el costo por producto y el margen de rentabilidad que aporta cada uno a la organización, se ha realizado nuevamente la Matriz Boston Consulting Group con la finalidad de visualizar gráficamente la posición real de cada producto dentro de Espoir, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15

Sector microfinanciero

PRODUCTO	Crecimiento de la Industria	Crecimiento de Ventas de la Empresa	Participación de Mercado de la Empresa	Participación del Mayor Competidor	Participación Relativa de Mercado	Ventas	Margen Neto
Credito Grupal	2.27%	16.53%	9.78%	14.11%	69.30%	71.47%	8.75%
Credito Emergente	2.27%	35.22%	6.84%	22.29%	30.68%	7.89%	14.40%
Credito Escolar	2.27%	130.78%	0.50%	15.36%	3.25%	0.96%	6.90%
Credito Individual Minorista	2.27%	-48.20%	0.04%	17.26%	0.21%	1.37%	6.83%
Credito Empresarial	2.27%	4.70%	0.27%	17.18%	1.58%	12.65%	21.23%
Credito Rural	2.27%	10.61%	0.48%	16.36%	2.92%	4.42%	7.27%
Credito Personal	2.27%	10.01%	0.11%	14.96%	0.76%	1.23%	6.99%

Nota: Fundación Espoir (2017) y Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (2017)

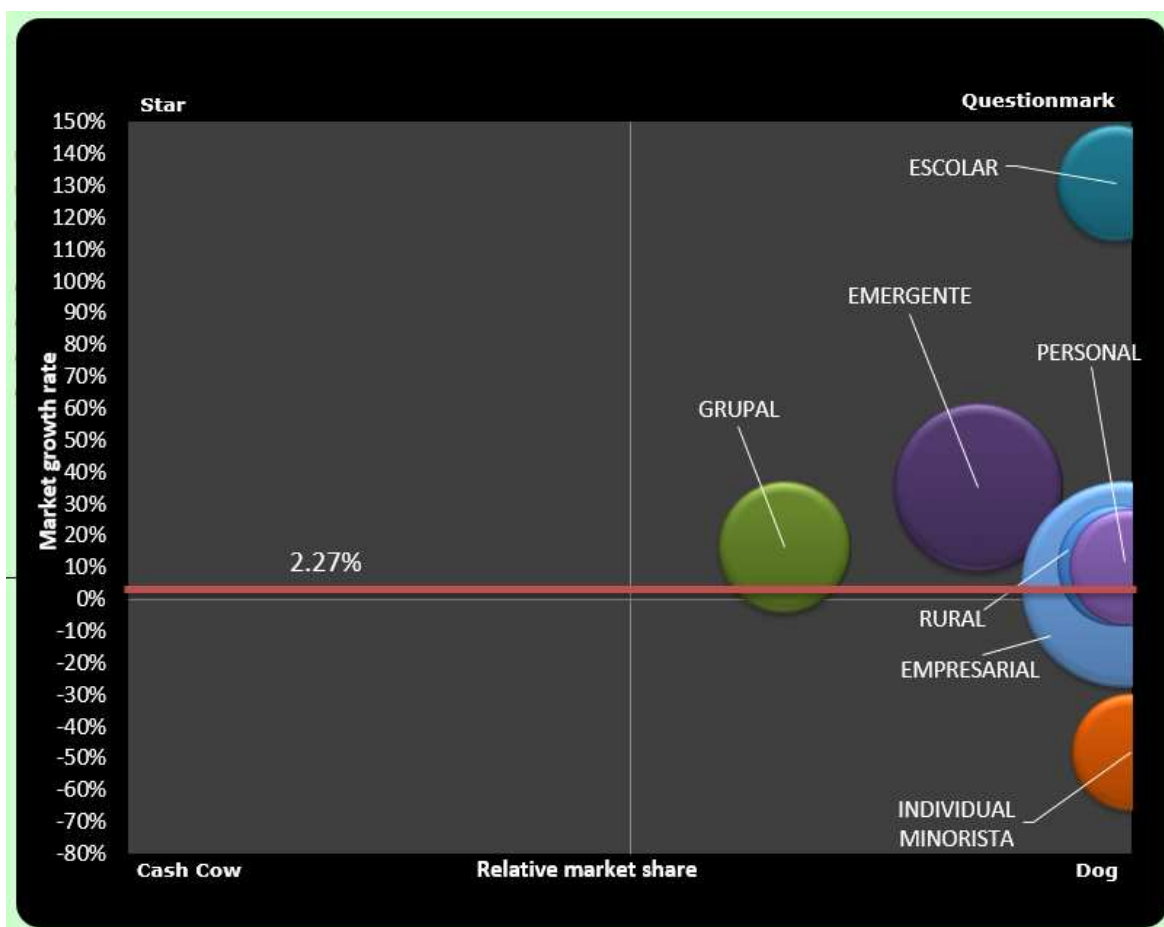
En la tabla se presentan los valores porcentuales correspondientes al sector micro financiero, según la (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, 2017) en el ejercicio fiscal 2017 se manejó un volumen crediticio total de 5,444,392,408.37 USD, segmento de mercado en el cual la mayor participación la tiene Pichincha Microfinanzas, con un monto total de créditos entregados de 912,558,96.01 USD los cuales representan el 16.76% de participación dentro de mencionado segmento, mientras que por su parte Fundación Espoir cuenta con un volumen de créditos entregados total de 49,345,822.60 USD los cuales representan una participación de mercado del 0.91%.

Posterior a la aplicación del modelo de costeo propuesto, con el cual se ha obtenido el costo de cada producto que conforma el portafolio de Fundación Espoir, se puede apreciar que a diferencia de la matriz BCG del primer proyecto, la actual presenta el margen de rentabilidad real que aporta cada producto a la institución, donde se puede apreciar claramente que el “Crédito Empresarial” con un 21.23% es el producto con el mayor aporte de rentabilidad, mientras que el crédito “Individual Minorista” es el que menores réditos le genera a la institución.

A continuación, se presenta la matriz BCG del portafolio de productos vigente de Fundación Espoir:

Figura 3

Matriz BCG Fundación Espoir



Como se indicó en el primero proyecto, debido al terremoto suscitado en el 2016, la mayor parte de los sectores económicos y productivos del país sufrieron un fuerte deterioro de sus indicadores financieros en general, sin embargo, el sector micro financiero experimentó un ligero crecimiento de 2.27 puntos porcentuales, siendo así uno de los pocos sectores en crecer posterior a la ocurrencia del terremoto.

Tal como se puede apreciar en el gráfico que antecede, posterior a la determinación del margen de rentabilidad que aporta cada producto a la institución, es claro que 6 de los 7 productos que componen el portafolio institucional, han

experimentado durante en el periodo 2016-2017 un crecimiento en ventas superior al promedio de 2.27% en el segmento de las micro finanzas, mientras que el producto “Individual Minorista” presentó una clara reducción del 48% en el nivel de ventas y sumado al reducido margen de contribución que aporta a la institución, es evidente que este producto actualmente representa para Espoir serias dificultades, ya que los recursos que destinan a este producto podría reenfoarlos a otros que generar una mayor rentabilidad.

En cuanto a los 6 productos restantes, gráficamente y cuantitativamente se aprecia que se ubican dentro del cuadrante de productos Incógnita, ya que están en un mercado en crecimiento sin embargo cuentan con una débil participación, debido al alto nivel de capacidad financiera con la que cuenta el líder de este segmento de mercado, Pichincha Microfinanzas, dicha empresa cuenta con una participación del 16.76%, mientras que Fundación Espoir representa el 0.91%, por tal motivo la organización necesariamente debe implementar estrategias que permitan fidelizar a su clientes mediante la entrega de valores diferenciadores en sus productos, tales como educación, servicios médicos, etc. De tal forma que puedan mantener sus clientes y con adecuadas estrategias de mercadeo, lograr incrementar la cuota de mercado principalmente de los productos “Credito Empresarial”, “Crédito Emergente” y “Crédito Grupal”, ya que los 3 representa el mayor aporte de rentabilidad para la compañía.

El hecho que Espoir cuente con productos incógnita representa la posibilidad de impulsarlos a convertirse en productos estrella mediante estrategias e inversiones adecuadas, sin embargo, se debe tener mucha precaución en cada decisión, ya que una decisión errada puede convertirlo en un producto perro y en lugar de mejorar los indicadores financieros de la organización, podría generar pérdidas tanto financieras como de participación de mercado.

Evaluación de Resultados

Identificación de Problemas

Una vez que se ha desarrollado el modelo de asignación de costos mediante la aplicación de la Metodología Multicriterio basada en un Proceso Analítico Jerárquico, se puede observar claramente que los productos “Crédito Empresarial”, “Crédito Emergente” y “Crédito Grupal” con un margen del 21.23%, 14.40% y 8.75% respectivamente, son los que aportan la mayor rentabilidad a Fundación Espoir, mientras que el crédito “Individual Minorista” es el que menor margen aporta y sumado a la clara reducción del 48% en el nivel de colocaciones, se convierte en el único producto “perro” que la institución tiene dentro de su portafolio, por lo cual las autoridades de Espoir deberán evaluar si es o no conveniente continuar ofertando este producto, ya que los recursos colocados bajo el crédito “Individual Minorista” bien se podrían destinar a colocaciones en los productos que mayor margen de rentabilidad aportan.

Capítulo III

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Todo el portafolio de productos de la institución genera rentabilidad, sin embargo, los créditos “Empresarial”, “Emergente” y “Grupal” son los que aportan el mayor margen a la institución, mientras que el “Rural”, “Personal” y “Escolar” generan una menor rentabilidad, sin embargo las colocaciones presentan una pendiente positiva, por lo que las perspectivas para estos productos son claramente crecientes.

El producto “Individual Minorista” ha presentado una reducción del 48% en las colocaciones durante el ejercicio 2017, lo que sumado al reducido margen de rentabilidad que aporta a la organización, este producto se ha convertido en el de menores perspectivas de crecimiento y rentabilidad.

Fundación Espoir cuenta con una reducida participación de mercado, sin embargo, el segmento en el que se han concentrado generan un margen de rentabilidad adecuado a la operatividad de la institución, y en función de los datos estadísticos obtenidos, indicadores financieros y de crédito, es claro que Fundación Espoir presenta importantes perspectivas de crecimiento.

Recomendaciones

Una vez que se conoce el margen de rentabilidad que aporta cada producto a la institución, las autoridades de Fundación Espoir deberán evaluar la distribución

de recursos financieros para las colocaciones de cada producto, con la finalidad de incrementar el volumen de créditos colocados en aquellos productos que aportan con el mayor margen de rentabilidad, y por ende, mejorar los indicadores financieros.

Fundación Espoir deberá diseñar adecuadas estrategias financieras y de marketing que les permitan incrementar su cuota de mercado y el nivel de colocaciones de aquellos productos que generan mayor rentabilidad con la finalidad maximizar el desempeño organizacional y mejorar los indicadores financieros.

Bibliografía

(s.f.).

Amat, O. (1997). *Análisis económico-financiero*. Barcelona: Gestión 2000.

CEPAL. (2005). *Metodología de Marco Lógico*. Santiago de Chile: ISSN.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. México: Pearson Educación de México S.A.

Gomez , D., & López, J. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Madrid: ESIC.

Lafuente, M. (1990). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Levy Yeyati, E., Micco, A., & Panizza, U. (2004). *Should the Government Be in the Banking Business? The Role of State-Owned and Development Banks*. Washington: Inter- American Development Bank .

Mishkin, F. (2004). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Nueva York: Pearson.

- O'shaughnessy, J. (1991). *Marketing Cooperativo un Enfoque Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2017). *Boletín Microfinanciero*. Quito.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Romero, B. (1997). *Decisiones Multicriterio - Fundamentos Teóricos y Utilización Práctica*. Madrid: Servicio de publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- Sainz, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Samuelson, P. (2006). *Economía*. España: S.A. MCGRAW-HILL.
- Schnaars, S. (1991). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Sendra, J. B. (1999). *Multicriteria Evaluation Methods For Ordinal Data in a GIS Environment*.
- Setzer, O. G. (2011). *Administración Financiera*. México: McGraw Hil.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Quito.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Tabla de Indicadores*. Quito.
- Zeledin, D. (Enero de 2012). www.portalmicrofinanzas.org.