

Avance de las microfinanzas mediante
el liderazgo de las asociaciones

FORTALECIMIENTO DE
ASOCIACIONES



**Análisis del costeo y
rendimiento de productos:**
kit de herramientas para analizar los servicios
prestados por la asociación

2010

Copyright © 2010 – The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin permiso de la Red SEEP, a condición de que tales secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o a costo, sin fines de lucro. En las secciones utilizadas, favor dar crédito a la Red SEEP, "Costeo de Productos y Análisis de Rendimiento: Kit de Herramientas para el Análisis de los Servicios de una Asociación.

Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network, 1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC 20009
(Tel) 202-534-1400 (Fax) 202-884-8479
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Impreso en los Estados Unidos de Norteamérica.
Para obtener acceso a esta publicación en línea, favor visitar www.seepnetwork.org

Análisis del costeo y rendimiento de productos: kit de herramientas para analizar los servicios prestados por la asociación

La Red SEEP

Autores de apoyo: Deena M. Burjorjee, Olga
Tomilova, Nisha Singh, Mariana Marinho



Citi Foundation



CONTENIDO

Agradecimiento	iv
Introducción	1
Función de la guía	1
Preparación: Comprensión del enfoque metodológico	1
Paso 1: Identificación de los productos	2
Paso 2: Identificación de los rubros de costo e ingreso para su asignación	3
Paso 3: Determinación y cuantificación de las bases de asignación	6
1. Valoración del tiempo del personal	6
2. Aporte relativo a ingresos directos	7
3. Consumo relativo de los costos directos	7
Paso 4: Cálculo de los costos e ingresos totales de cada producto	8
Paso 5: Análisis del rendimiento de un producto	10
Análisis de costos	10
Minimización de los costos	11
Análisis de ingresos	12
Análisis de la viabilidad de los productos	14
Determinación de los costos unitarios	15
Evaluación de la política de precios	16
Conclusión	17
Glosario de términos de costeo	19

AGRADECIMIENTO

Esta guía fue producida por la Red SEEP como actividad del Citi Network Strengthening Program, financiada por la Fundación Citi.

La misión del Citi Network Strengthening Program, el programa de donativos más grande a nivel mundial a ser implementado en apoyo de las estrategia de microfinanzas de la Fundación Citi, es la de aumentar la capacidad y escala del sector de microfinanzas mediante el fortalecimiento de la capacidad operativa, técnica y financiera de doce asociaciones de microfinanzas nacionales y regionales.

Se les debe un agradecimiento especial a las siguientes asociaciones de microfinanzas, cuyos aportes y experiencias echaron los cimientos para esta Guía:

Red Financiera Rural (RFR)

Russian Microfinance Center (RMC)

Sanabel – Microfinance Network of Arab Countries

Introducción

Las asociaciones de microfinanzas dependen de múltiples fuentes de ingresos para la financiación de sus actividades, entre ellas las cuotas de sus afiliados, pagos por sus servicios, financiamiento de sus donantes y fondos fiduciarios. En el caso de muchas asociaciones, las donaciones constituyen la mayor parte de su financiamiento, al menos durante las primeras fases de arranque. Esto se aplica especialmente a los mercados emergentes de microfinanzas, en los cuales se ve limitada la capacidad de los afiliados para pagar los servicios, por lo que las asociaciones desempeñan un rol promocional en el desarrollo del sector. Sin embargo, conforme crezcan las asociaciones y se maduren los mercados, el pago por los servicios debe llegar a reemplazar las donaciones como fuente principal de ingresos. Para ello las asociaciones deben contar con estrategias para el desarrollo de productos centrado en la demanda y basados en los mercados, que sean atractivos para los afiliados y capaces de volverse económicamente sostenibles.

Función de la guía

La presente Guía de costeo y rendimiento de productos ofrece a las asociaciones orientaciones para determinar la estructura de costos para sus productos y servicios, así como las implicaciones de sus políticas actuales en cuanto a la sostenibilidad financiera de la asociación a largo plazo. Esta herramienta, adaptado al negocio específico de las asociaciones, ha sido diseñada para ayudar a las instituciones a conocer mejor: 1) los costos totales relacionados con sus diferentes líneas de servicio; 2) cuáles productos generan mayores ingresos para la asociación; y 3) en qué medida estos productos tienen ya o podrían alcanzar la sostenibilidad financiera mediante las cuotas de sus afiliados, tarifas y otros cobros. Este ejercicio constituye un punto crítico en el proceso de planificación comercial y brinda a las asociaciones información importante que necesitan para promover estrategias realistas de sostenibilidad financiera y la gestión de fondos a futuro.¹

La presente herramienta emplea una metodología simple para el costeo, como primer paso para conocer los costos e ingresos relacionados con los productos de la asociación, pues se reconoce que la mayoría de asociaciones no cuenta con un sistema de contabilidad centrado en actividades, como tampoco con procesos comerciales iguales para todas sus líneas de productos. Aquellos gerentes de asociaciones que deseen análisis más profundos de los motivos de los costos y de las oportunidades existentes para aumentar su eficiencia operacional, se puede emplear una metodología más compleja centrada en actividades.²

Preparación: Comprensión del enfoque metodológico

El costeo de los productos constituye un proceso de rastrear y analizar cada uno de los valores incurridos en la producción y venta de un producto o servicio, los cuales incluyen los **costos directos** y los **costos administrativos**. Por lo general, está claro en dónde asignar los costos directos incurridos en la prestación de un servicio, pero es más difícil asignar los costos administrativos a diferentes productos y servicios, particularmente en el caso de aquellos funcionarios

-
1. Se encuentra guía adicional sobre la planificación financiera en el documento *Planificación estratégica y comercial: una guía para las asociaciones de microfinanzas*, de SEEP.
 2. Se encuentra un análisis más completo de esta metodología en: B. Helms y L. Grace, 2004, *Microfinance Product Costing Tool for MFIs* (Washington, DC: CGAP), que sirve de referencia y se puede adaptar para satisfacer las necesidades de las redes. Además, en B. Helms, 1998, "Cost Allocation for Multi-Service Microfinance Institutions," Occasional Paper, No. 2 (Washington, DC: CGAP), se encuentra un análisis a profundidad sobre el costeo para instituciones con múltiples servicios, así como orientaciones para la definición de distintos centros de costo para los diferentes productos y servicios.

que apoyan a múltiples productos. Por tanto, el principal propósito del presente ejercicio es el de ayudar a las asociaciones a analizar el proceso de asignación, a fin de asegurar la consideración de los costos institucionales en la fijación de precios, así como apoyarles en la organización de sus datos financieros de una manera que posibilite el análisis básico de su rendimiento financiero.

Recuadro 1. Pasos del análisis de costo y rendimiento

- Paso 1: Identificación de los productos
- Paso 2: Identificación de los rubros de costo e ingreso para su asignación
- Paso 3: Determinación y cuantificación de las bases de asignación
- Paso 4: Cálculo de los costos e ingresos totales de cada producto
- Paso 5: Análisis del desempeño de un producto

Paso 1: Identificación de los productos

Un primer paso en este ejercicio consiste en que la asociación identifique claramente cuáles son los productos individuales que ofrece. Una manera de hacer esto, que ha resultado útil, es la de categorizar los productos en sus principales líneas de servicio. Una línea de servicio se define como un conjunto de productos estrechamente relacionados, normalmente por que comparten objetivos similares o por que se ejecutan a través de los mismos canales. Las líneas de servicio deben reflejar las prioridades de la asociación que constan en sus planes estratégicos y comerciales. Los ejemplos más comunes en el caso de las asociaciones son el fortalecimiento de capacidades y la diseminación e intercambio de información, con un enfoque en el desarrollo del sector, particularmente de las instituciones de microfinanzas (IMFs) afiliadas.

Una vez definidas las principales líneas de servicio, resulta útil pasar a identificar los productos individuales. No es poco común que una asociación ofrezca múltiples productos dentro de una misma línea de servicio, cada uno con distintas fuentes de ingresos e inclusive mercados en ciertos casos. Por ejemplo, los servicios de fortalecimiento de capacidades pueden incluir programas de capacitación, intercambios entre redes, asistencia técnica, o consultoría. Estos productos posiblemente generen ingresos a partir de varias fuentes, tales como pagos por los servicios por parte de afiliados y no afiliados, grants de los donantes y otros cobros relacionados con los servicios.

Las distintas asociaciones ofrecen diferentes productos, dependiendo del mercado, su nivel de desarrollo y la existencia de proveedores alternativos para los servicios. Por ejemplo, es posible que los cursos de capacitación constituyan la principal prioridad para afiliados en un mercado donde hayan pocas opciones, pero que sean menos importantes en un mercado más maduro donde varios proveedores ofrezcan cursos de calidad a precios competitivos. De modo similar, puede ser que los informes de benchmarking sectorial comiencen como el único producto relacionado con el trabajo de transparencia de una asociación, pero que evolucionen con el tiempo para abarcar una gama más amplia de iniciativas, tales como la elaboración de normas, información respecto a las tasas de interés, o un monitoreo más completo del rendimiento. Cada entidad debe clasificar sus servicios de acuerdo con el contexto específico de su propio mercado. A continuación se da un ejemplo de las líneas de servicio y productos de una asociación.

Tabla 1. Identificación de productos

Línea de servicio	Productos	Mercado	Fuentes de ingresos
Fortalecimiento de capacidades	Capacitaciones: IMFs (funcionarios de crédito, mandos medios, altos ejecutivos), formación de capacitadores, cursos especializados	Afiliados, reguladores, empresas de auditoría, IMFs no afiliados	Grants, cobros por programas de servicios, cuotas de membresía
Diseminación e intercambio de información	Conferencias: nacionales y regionales	Afiliados, no afiliados, donantes, gobierno, inversionistas	Grants, pagos por servicios, auspicios, cuotas de membresía
	Incidencia: representación, investigación, monitoreo	Afiliados, investigadores	Grants, cuotas de membresía
Transparencia, investigación y publicaciones	Transparencia: encuestas sectoriales, benchmarking	Afiliados, inversionistas, donantes	Grants, cuotas de membresía
	Investigación y publicaciones: estudios de demanda del mercado, documentos técnicos		Grants, pagos por servicios y cuotas de membresía
	Iniciativas de desempeño social: protección al consumidor, educación financiera, código de ética		

La clasificación de los productos posibilita a las asociaciones iniciar el proceso de evaluación del potencial de un producto en cuanto a su viabilidad financiera. En el mejor de los casos, las asociaciones procuran recuperar los costos de la entrega de sus productos. Esto requiere fijar precios que reflejen el verdadero valor de los servicios. Sin embargo, puede ser que los ingresos obtenidos de las cuotas de membresía no abastezcan para solventar los costos a sus niveles actuales, pero que la asociación continúe ofreciendo los productos debido al valor que éstos suponen para sus afiliados y el sector. En este caso, es necesario evaluar el nivel de recuperación de costos y, por ende, el monto de subvención requerida, ya sea mediante donaciones o subsidios cruzados con otros productos, para continuar con su prestación.

Paso 2: Identificación de los rubros de costo e ingreso para su asignación

El siguiente paso es el de identificar los rubros de costo e ingreso a ser asignados. Para ello, la asociación deberá identificar los valores relacionados con cada uno de sus productos individuales, incluidos los *costos directos* y los *costos administrativos*. Los

Costos directos: incluyen los relacionados directamente con la entrega de un producto o servicio, como por ejemplo el sueldo del un gerente de programa, suministros para el programa, arriendo del local, etc.

costos directos son todos aquellos que guarden relación con la entrega del producto e incluyen los *costos variables*, asociados directamente con la prestación de servicios, como el arriendo del local, honorarios de consultores o expertos externos, costos de viaje, etc., así como los *costos fijos*, que son invariables sin importar el volumen de producción, como el sueldo de un gerente de programa a tiempo completo. Estos difieren de los costos administrativos, que son imprescindibles para la gestión exitosa del programa,

pero que no se relacionan directamente con la prestación del servicio. Estos incluyen arriendo, servicios básicos, comunicaciones y sueldos para ejecutivos que se reparten entre varios productos o servicios.

Idealmente, las asociaciones ya deben estar rastreando sus costos e ingresos por producto. Para aquellas que no lo hacen, este ejercicio debe ayudarles a echar los cimientos para poder instituir de aquí en adelante una metodología de contabilidad que emplee los centros de costo.

Costos administrativos: no se relacionan directamente con un producto o actividad de programa en particular, sino que son imprescindibles para la gestión exitosa de un programa, por ejemplo, cargos claves (director administrativo, gerente de finanzas), arriendo, servicios básicos, etc.

A continuación consta un ejemplo de la manera como una asociación agrupó sus diversos productos en cinco líneas principales (capacitación, conferencias, incidencia, transparencia y desempeño social), para de este modo poder rastrear los costos directos. Se puede utilizar cifras agregadas en caso de no disponer de la información desglosada. Dada la falta de detalles en la contabilidad de muchas de las asociaciones, puede ser necesario un estimativo en base a los datos disponibles.

Ejemplo 1. Identificación de costos directos

	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
COSTOS					
<i>Directos</i>	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48
Sueldos, honorarios, beneficios	11.886,58	-	26.969,00	38.355,00	20.134,42
Profesionalización del personal	-	-	-	-	-
Costos de capacitación	122.600,61	-	-	5.837,00	226.903,39
Costos de conferencias	-	290.023,00	-	-	-
Costos de oficina	35,51	2.301,00	45,00	3.385,00	2.487,49
Servicios profesionales	573,53	585,00	47.152,00	7.500,00	23.008,47
Viajes	217,00	726,00	-	11.144,00	-
Depreciación	-	-	-	-	-
Otros	173,29	306,00	34,00	-	418,71
Total de costos	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48

Una vez hecho esto, la asociación puede proceder de la misma manera con sus principales flujos de ingresos, en cuyo análisis es importante distinguir entre *ingresos devengados* –cuotas de membresía y tarifas de usuarios pagados directamente a la asociación por concepto de la prestación de servicios específicos– e *ingresos por donaciones* –grants recibidos de donantes en apoyo a la prestación de servicios específicos, así como a la organización en su conjunto. Esto resulta útil a la hora de trabajar la estrategia financiera de la entidad. Es importante notar que, además de provenir directamente de los usuarios de un servicio, los ingresos pueden venir de gobiernos o donantes que cancelan los servicios a su nombre, por ejemplo, mediante el auspicio de conferencias o las becas para la capacitación, sin que por ello dejen de considerarse ingresos devengados.

Aunque la mayoría de asociaciones procuran maximizar sus ingresos devengados a fin de reducir su dependencia de la financiación proveniente de los donantes, la mayoría acabará teniendo un flujo de ingresos mixto, en el cual se requiere de una combinación de cobros por servicios y donaciones para poder sostener plenamente las operaciones de la entidad.

Tabla 2. Ejemplo de flujos de ingresos mixtos

Tipo de ingreso	Descripción	Ejemplo
Ingresos devengados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de membresía • Ingresos de promociones, auspicios • Tarifas por transacción • Cánones por licencias • Regalías por propiedad intelectual • Costos administrativos cobrados a donantes para la gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas anuales • Venta de espacios promocionales en revistas y cartas noticiosas • Cursos de capacitación • Certificación de la formación de capacitadores • Venta de publicaciones • Becas, auspicio de conferencias, patrocinio de intercambios entre redes
Ingresos por donaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Grants • Contribuciones en especie 	<ul style="list-style-type: none"> • Grants operativos de sustento a la asociación como un todo o como apoyo directo al desarrollo e implementación de un producto específico • Tiempo del personal, equipos, locales para conferencias

Sin importar si los ingresos son devengados o por donaciones, deben ser asignados al producto correspondiente en el sistema de rastreo de la asociación. En el caso descrito a continuación, la entidad ha categorizado sus *ingresos directos* para incluir la totalidad de los *ingresos devengados* y *por donaciones* generados a partir de sus productos claves. En el

caso de los *ingresos devengados*, esto incluiría los cobros por capacitaciones y conferencias, así como los auspicios para conferencias. En el caso de los *ingresos por donaciones*, esto abarcaría los grants marcados o restringidos para sueldos y otros costos relacionados con la implementación de un proyecto para un producto determinado.

Ingresos directos: conjunto de ingresos devengados y donados que generan los productos y servicios de las redes. No incluye los grants para costos administrativos, las cuotas de membresía, ni los resultados de las inversiones.

Ejemplo 2. Identificación de ingresos directos

	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
INGRESOS					
Ingresos por donaciones: grants					
<i>Directos</i>	131.871,00	242.990,00	82.585,00	22.643,00	302.491,00
Donante A	-	-	-	-	-
Donante B	-	-	82.585,00	-	-
Donante C	-	-	-	-	-
Donante E	50.000,00	-	-	-	-
Donante F	-	-	-	22.643,00	-
Donante G	22.845,00	-	-	-	-
Donante H	59.026,00	-	-	-	-
Donante I	-	-	-	-	-
Donante J	-	-	-	-	302.491,00
Donante K	-	-	-	-	-
Donante L	-	242.990,00	-	-	-
Total de ingresos por donaciones	131.871,00	242.990,00	82.585,00	22.643,00	302.491,00
Ingresos devengados					
<i>Directos</i>	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Cuotas de afiliación	-	-	-	-	-
Comisiones de programas	34.825,23	-	-	-	10.729,77
Registro en conferencias	-	128.384,00	-	-	-
Auspicios de conferencias	-	-	-	-	-
Otros – intereses, varios	-	-	-	-	-
Total de ingresos devengados	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Total de ingresos	166.696,23	371.374,00	82.585,00	22.643,00	313.220,77

Paso 3: Determinación y cuantificación de las bases de asignación

Una vez asignados los *costos e ingresos directos* a sus respectivos productos, se debe asignar los *costos administrativos* a cada una de las líneas de producción de la asociación, en base a determinados criterios lógicos conocidos como *bases de asignación*. En la Tabla 3 a continuación, se describen las metodologías más comunes para la asignación de los costos administrativos.

Tabla 3. Bases de asignación

Valoración del tiempo del personal	Asigna los costos administrativos en proporción a un estimativo relativo del tiempo del personal.	Puede requerir el uso de un sistema para marcar el tiempo, a fin de lograr un estimativo exacto.
Donación relativa a ingresos directos	Asigna los costos administrativos en proporción al aporte relativo del producto a los ingresos directos.	Es posible que se sobrevalore los costos de un producto. Aquellos que devengan mayores montos no necesariamente consumen más costos administrativos.
Consumo relativo de costos directos	Asigna costos administrativos en proporción al consumo relativo de costos directos por un producto.	Supone que los costos directos y costos administrativos se consumen en la misma proporción.

1. Valoración del tiempo del personal

El método de asignación distribuye los costos administrativos según la valoración del tiempo del personal. Esto puede incluir los sueldos del director ejecutivo, gerente financiero y otros cargos que apoyan a la administración general de la asociación, pero que no son directamente responsables de la ejecución de los productos y servicios. Comúnmente, estos sueldos constituyen la mayor categoría entre los costos administrativos. De modo similar, puede incluir la valoración del tiempo que los directores de programa dedican a las tareas administrativas generales.

En el ejemplo a continuación, los gastos por concepto sueldos de los gerentes de incidencia, capacitación y transparencia, han sido asignados enteramente a los productos como costos directos. De este modo, sólo es necesario prorratear los sueldos de la gerencia (es decir, del director ejecutivo y el gerente financiero) y del personal administrativo. Acto seguido se procede a asignar en la misma proporción los costos administrativos generales, tales como arriendo y servicios básicos. La valoración del tiempo del personal puede obtenerse de un sistema para marcar el tiempo, en el cual se pide al personal anotar el tiempo que dedica a cada producto mediante el uso de controles horarios.

Base de asignación	Total	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
1) Tiempo del personal	100%	30%	20%	20%	10%	20%
COSTOS						
Costos administrativos	178.417,00	53.525,10	35.683,40	35.683,40	17.841,70	35.683,40

2. Aporte relativo a ingresos directos

Este método realiza la asignación en base a una distribución prorrateada de costos, en proporción a la aportación de cada producto a los ingresos directos. Si la capacitación representa el 25 por ciento de todos los ingresos, recibe el 25 por ciento de los costos administrativos, y así sucesivamente. Aunque se trata de un método sencillo para la asignación de costos, cabe notar que los productos que mayores ingresos generan no necesariamente incurren más costos. Por tanto, este método puede exagerar la participación de ciertos productos en los costos administrativos y subvalorar a otros.

Base de asignación	Total	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
2) % de aporte a ingresos directos	100%	17%	39%	9%	2%	33%
COSTOS						
Costos administrativos	178.417,00	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26

3. Consumo relativo de los costos directos

Este método emplea otra asignación basada en la distribución prorrateada de costos, proporcional al uso de los costos directos para cada producto. Aquí se aprecia que al concepto de “conferencias”, el producto que más gana y el mayor receptor de costos administrativos en la base de asignación 2 (en lo anterior), de hecho se le asigna una menor proporción de costos administrativos, en base a su estructura de costos correspondiente.

Base de asignación	Total	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
3) % de aporte a costos directos	100%	16%	35%	9%	8%	32%
COSTOS						
Costos administrativos	178.417,00	28.681,86	62.225,92	15.707,79	14.018,67	57.782,75

Como se ilustra en estos ejemplos, la elección de una base de asignación puede marcar una diferencia considerable en la proporción de costos administrativos asignados. Por tanto, lo más importante es que la asociación comprenda los costos e ingresos de sus productos y no que obtenga la respuesta “correcta”. Resulta útil comparar las diferentes bases antes de escoger la que determine cuál de los cálculos tiene más sentido para sus operaciones, tomando en cuenta la disponibilidad de información. Se recomienda que las asociaciones revaloren cada año sus bases de asignación, a fin de asegurar su idoneidad. Conforme aumente su experiencia, las valoraciones pueden ser ajustadas para reflejar más exactamente los costos conocidos.

Paso 4: Cálculo de los costos e ingresos totales de cada producto

Una vez seleccionado una base de asignación a ser utilizado para valorar la proporción relativa de cada producto en los costos administrativos, se puede calcular el *costo total del producto*, es decir, la suma de los costos directos y costos administrativos relacionados con cada producto. La tabla a continuación emplea un método de asignación basado en el aporte relativo de cada producto a los ingresos directos que constan en la base de asignación 2 (aportación a los ingresos directos). Al aplicar los costos totales, existe un claro incremento en los gastos de prestación de los servicios, ya que en este caso cada producto ocupa una porción de los costos administrativos como arriendo, servicios básicos, comunicación, traducción, sueldo del director, sueldo del contador, etc.

Ejemplo 3. Costos totales de los productos según el aporte relativo a los ingresos directos

	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
COSTOS					
<i>Directos</i>	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48
Sueldos, honorarios, beneficios	11.886,58	-	26.969,00	38.355,00	20.134,42
Profesionalización del personal	-	-	-	-	-
Costos de capacitación	122.600,61	-	-	5.837,00	226.903,39
Costos de conferencias	-	290.023,00	-	-	-
Costos de oficina	35,51	2.301,00	45,00	3.385,00	2.487,49
Servicios profesionales	573,53	585,00	47.152,00	7.500,00	23.008,47
Viajes	217,00	726,00	-	11.144,00	-
Depreciación	-	-	-	-	-
Otros	173,29	306,00	34,00	-	418,71
<i>Indirectos</i>	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26
Indirectos	31.093,41	69,271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26
Total de costos	166.579,93	363.212,43	89.604,37	70.444,54	331.376,74

Una vez calculados los costos totales de cada producto, se debe proceder de manera similar para el cálculo de los *ingresos totales*, es decir, la suma de los ingresos directos e indirectos. Los *ingresos indirectos* incluyen aquellos que no guardan relación directa con un producto en particular, como son los resultados de las inversiones, las donaciones para solventar los costos generales, y las cuotas de membresía. Algunas asociaciones los distribuyen equitativamente entre todas las líneas de servicio, por que las donaciones para costos administrativos y las cuotas de los afiliados son para el funcionamiento de la entidad como un todo, es decir, para la entrega de la totalidad de los productos y servicios. Otros, en cambio, sostienen que una base de asignación ponderada de los ingresos indirectos resulta más apropiada. Como en el caso de los costos administrativos, la selección de una base de asignación dependerá de una decisión de la gerencia.

En el ejemplo a continuación, la asociación ha empleado una base de asignación equitativa para el conjunto de sus fondos no restringidos.

Ejemplo 4. Ingresos totales: base de asignación mixta

	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño social
INGRESOS					
Ingresos por donaciones: grants					
<i>Directos</i>	131.871,00	242.990,00	82.585,00	22.643,00	302.491,00
Donante A	-	-	-	-	-
Donante B	-	-	82.585,00	-	-
Donante C	-	-	-	-	-
Donante E	50.000,00	-	-	-	-
Donante F	-	-	-	22.643,00	-
Donante G	22.845,00	-	-	-	-
Donante H	59.026,00	-	-	-	-
Donante I	-	-	-	-	-
Donante J	-	-	-	-	302.491,00
Donante K	-	-	-	-	-
Donante L	-	242.990,00	-	-	-
<i>Indirectos</i>	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60
Indirectos	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60
Total de ingresos por donaciones	147.909,60	259.028,60	98.623,60	38.681,60	318.529,60
Ingresos devengados					
<i>Directos</i>	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Cuotas de afiliación	-	-	-	-	-
Comisiones de programas	34.825,23	-	-	-	10.729,77
Registro en conferencias	-	128.384,00	-	-	-
Auspicios de conferencias	-	-	-	-	-
Otros – intereses, varios	-	-	-	-	-
<i>Indirectos</i>	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00
Indirectos	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00
Total de ingresos devengados	51.638,23	145.197,00	16.813,00	16.813,00	27.542,77
Total de ingresos	199.547,83	404.225,60	115.436,60	55.494,60	346.072,37

Paso 5: Análisis del rendimiento de un producto

Una vez calculado el conjunto de los costos e ingresos de los productos, la asociación puede comenzar a considerar el rendimiento de cada producto individual. Existen varios métodos de análisis capaces de orientar las políticas de precios, los procesos de prestación de servicios y las estrategias financieras de sostenibilidad general de una asociación.

Análisis de costos

Un primer paso de utilidad para el estudio del rendimiento de los productos es el análisis de costos. A menudo los costos plantean una barrera importante ante la viabilidad de un producto en particular. Al comprender los aportes más relevantes al costo de un producto y el comportamiento de dicho costo en el tiempo, los gerentes tendrán mayores elementos para la toma de decisiones en torno al diseño y la ejecución de los productos. A la hora de realizar un análisis de costos, habrá que tener presente varias interrogantes:

- ¿Cuál es la importancia relativa de los costos administrativos?
- ¿Cuáles productos tienen los mayores costos de entrega?
- ¿Cómo se desglosan los costos de los productos en términos de los costos directos y costos administrativos?
- ¿Qué tendencias han seguido estos costos en el tiempo?
- ¿Existen oportunidades para la reducción de los costos?

Un análisis de la estructura histórica de los costos de esta asociación, evidencia un crecimiento significativo en los costos directos desde su inicio en el año 2006. Esto es de esperarse de una asociación joven que crece y define sus productos y servicios. Conforme madura e introduce nuevas líneas de productos, se puede anticipar un aumento constante en los costos relacionados con la prestación de servicios. Es importante que la asociación vigile el crecimiento de los costos administrativos, a fin de asegurar que se mantengan dentro de los límites aceptables y que no frenen la potencial rentabilidad de los productos individuales. En este caso, entre los años 2006 y 2009, los costos administrativos de la asociación crecieron considerablemente más respecto a los costos directos, algo que habrá que cuidar.

Recuadro 2. Ejemplos de análisis del rendimiento de productos

Análisis de costos

- Tendencias en los costos administrativos
- Estructura de costos por producto
- Tendencias en los costos directos por producto
- Factores determinantes del costo

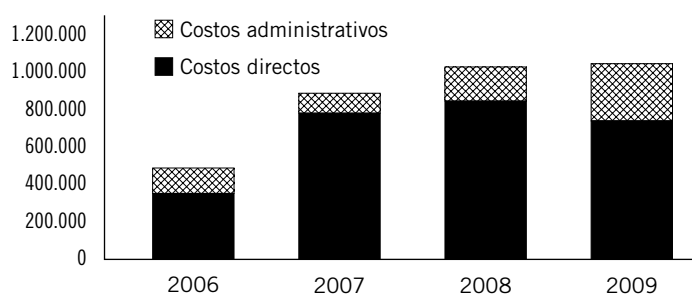
Análisis de ingresos

- Tendencias en los ingresos devengados
- Estructura de ingresos por producto
- Aporte del producto al ingreso neto
- Aporte del producto al conjunto de ingresos devengados
- Tendencias en los ingresos devengados por producto

Análisis de viabilidad del producto

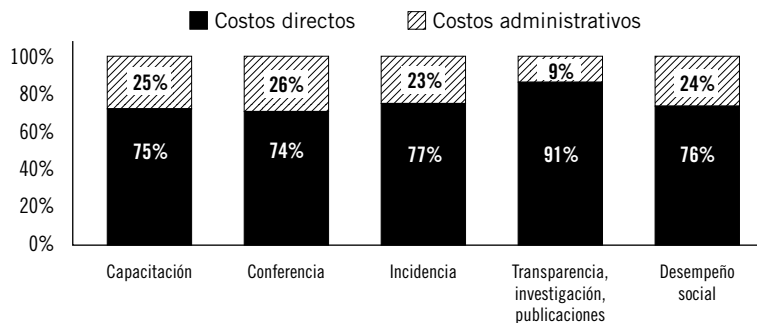
- Recuperación de los costos del producto
- Rendimiento unitario
- Costo unitario

Figura 1. Tendencias en los costos administrativos



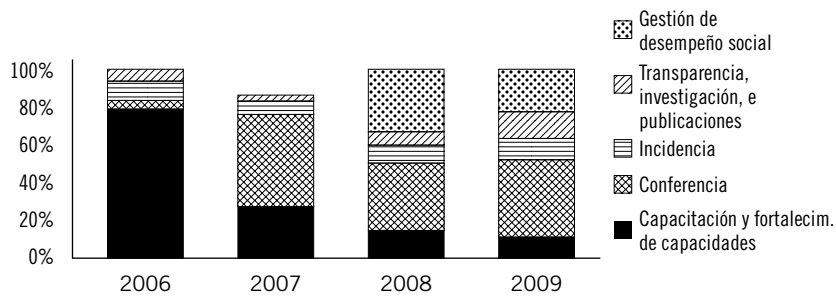
Mediante un análisis de la importancia relativa de los costos directos y costos administrativos por producto, los gerentes pueden comprender mejor el impacto de los costos administrativos en los costos por producto individual. También les puede ayudar a evaluar la idoneidad de determinados métodos de asignación de costos si un producto en particular no compartiera una proporción razonable de la carga de dichos costos. En el ejemplo que antecede, el rubro “Transparencia” lleva una proporción mucho menor de los costos administrativos respecto a las demás líneas de productos, lo cual coincide con su aporte relativo a los ingresos devengados. Sin embargo, si esta línea de servicio contribuyera una gran proporción de los costos administrativos de la asociación, pese a su limitado potencial de ingresos, se debe cambiar la base de asignación para adjudicar de manera más exacta la distribución de costos.

Figura 2. Estructura de costos por producto



Un análisis de las tendencias históricas de los costos directos ilustra la aportación relativa de los productos individuales a los mismos. En la Figura 3, el concepto de “Capacitación y Fortalecimiento de Capacidades” representa la gran mayoría de tales costos al inicio de la asociación. Sin embargo, conforme se introdujeron nuevos productos y se contrajo el rol de la capacitación, hubo una distribución más equitativa de los costos directos, y los conceptos de “Conferencias” y “Monitoreo del desempeño social” consumían la mayoría de los recursos de la asociación al año 2009.

Figura 3. Tendencias en los costos directos por producto



Minimización de los costos

Un aspecto importante del análisis de costos es el de identificar los principales factores que inciden en el costo de un producto determinado. A continuación se identifican algunos ejemplos de los factores clave que resultan típicos en las líneas de producto. Las asociaciones deben procurar minimizar los costos donde sea posible y utilizar modelos eficaces y eficientes para la prestación de servicios, que puedan apalancar la base de recursos y la ventaja comparativa de la entidad.

Tabla 4. Factores determinantes del costo

Producto / Servicio	Factores que inciden en los costos	Oportunidades para el control de costos
1. Capacitación: Cursos para IMFs, reguladores, y formación de capacitadores; auditorías sociales; educación virtual; intercambios entre redes	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de instructores externos y sus honorarios • Sitios y espacios para eventos: costos de hotel, arriendo del sitio, alimentación, refrigerios • Número de eventos • Número de participantes • Demanda de servicios de traducción • Equipos y materiales adicionales necesarios • Países visitados • Número de visitas realizadas • Número de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un mínimo de participantes por unidad o curso de capacitación para que sea sostenible • Ponderar la calidad del capacitador y sus honorarios • Aprovechar el personal de la asociación • Manejar los costos de viaje del capacitador
2. Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> • País / sitio del evento • Uso de consultores, uso de un organizador de eventos, honorarios, etc. • Impresos: cantidad y calidad • Intérpretes para conferencias, traducción de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el número de “pistas” en la agenda que requieren de múltiples intérpretes • Cuidar el número de comidas y refrigerios que se ofrecen
3. Transparencia, investigación y publicaciones: participación en mercado de MIX (<i>Microfinance Information eXchange, Inc.</i>), desarrollo y monitoreo de indicadores sociales, estudio del sector regional de IMFs, informes trimestrales, carta noticiosa, estudios de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y oportunidad de los datos sin procesar • Nivel de respuesta de los IMFs • Número de publicaciones generadas y traducidas • Uso de consultores externos • Número de viajes locales y/o regionales que se requieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer niveles salariales para el personal • Aprovechar fuentes existentes en vez de recabar sus propios datos la asociación
4. Incidencia: Análisis de documentos, traducción, mantenimiento de la base de datos o biblioteca (por ejemplo, de documentos legales)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de publicaciones traducidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una biblioteca computerizada • Cooperar con otras empresas para evitar la duplicación de traducciones, etc.
5. Iniciativas de desempeño social: protección al consumidor, código de ética, formación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos • Número de participantes • Sitio • Contratación de expertos externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los costos de viaje • Aprovechar el personal de la asociación

Análisis de ingresos

El análisis de ingresos constituye un elemento relevante en el análisis del rendimiento de los productos. Proporciona información útil a los gerentes respecto a la relativa importancia de productos individuales, el impacto de los ingresos devengados y las tendencias de la generación de ingresos a lo largo del tiempo. Algunas de las interrogantes de peso a ser consideradas son:

- ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes que generan ingresos para la asociación?
- ¿Cuáles productos generan más ingresos por concepto de tarifas?
- ¿Cuáles productos dependen más de la financiación de los donantes?
- ¿Cuáles productos son los que más ingresos generan para la asociación en términos de ingresos devengados?
- ¿Existe espacio para la ampliación de determinados productos?

El análisis del flujo de ingresos de la asociación evidencia un incremento constante en los ingresos, tanto devengados como por donaciones. Paulatinamente, los ingresos devengados han venido a representar una mayor proporción de los ingresos de la entidad, desde el 18% de los ingresos totales en el año 2006 hasta el 31% en el 2009, lo cual refleja su creciente independencia de la financiación de los donantes. Idealmente, una asociación debe esforzarse por recibir la mayoría de servicios clave de los ingresos devengados, a fin de asegurarse de poder sostener su programación sin importar eventuales cambios en las prioridades financieras de sus donantes.

El análisis de la importancia de los ingresos devengados relativa a los ingresos totales generados por cada producto individual, provee a los gerentes con información útil acerca de la voluntad y capacidad de sus afiliados para pagar por estos servicios mediante tarifas y cuotas. La Figura 5 señala que la asociación aún necesita hallar un claro mercado entre sus miembros para el monitoreo del desempeño social, incidencia, o sus iniciativas de transparencia, iniciativas que a la fecha son auspiciadas por los donantes. Aunque estas actividades pueden agregar un valor evidente al sector en términos de su impacto en el desarrollo, sin embargo, si la asociación no diseña una estrategia para asegurar una mayor recuperación de costos, bien sea mediante sus cuotas de membresía o la continuidad del apoyo de sus donantes, no podrá garantizar la sostenibilidad de estos productos.

En términos del aporte de un producto determinado al total de ingresos devengados para la asociación, es evidente que las conferencias contribuyen la mayor parte, ya que representan el 61 por ciento del total de ingresos devengados, seguidas por la capacitación con el 19 por ciento; y que estos dos elementos son los mayores generadores de ingresos para la asociación a la fecha.

Tomando en cuenta los ingresos por donaciones, así como los ingresos devengados a partir de las tarifas, cuotas y otros cobros por servicios, se aprecia fácilmente cuáles de los productos de la asociación son generadores netos de ingresos y cuáles disipadores netos de ingresos, inclusive sin la financiación de los donantes. En la Figura 7, la entidad de hecho subsidia los costos de sus actividades de transparencia, investigación y publicaciones, a partir de los ingresos provenientes de sus otros productos.

Una forma útil de detectar cambios en el rendimiento de los productos individuales, es con-

Figura 4. Tendencias de los ingresos devengados

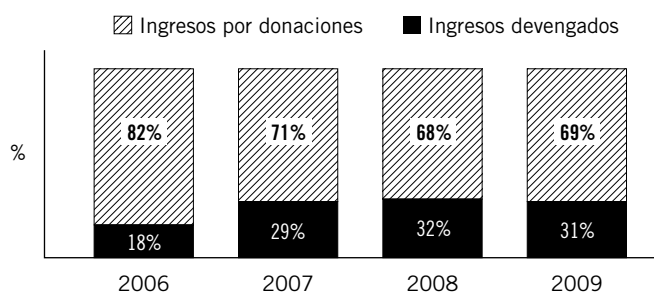


Figura 5. Estructura de ingresos por producto



Figura 6. Aporte de los productos al conjunto de ingresos devengados

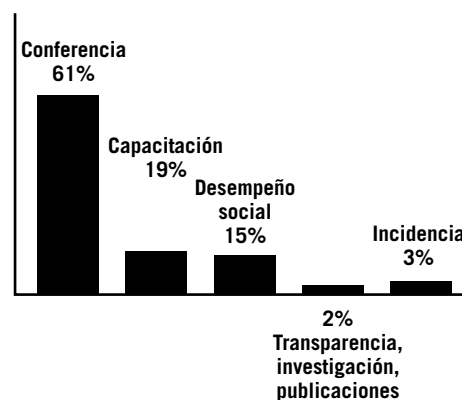
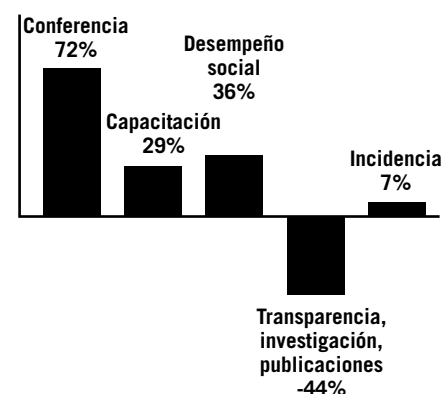


Figura 7. Aporte de los productos al ingreso neto



siderar sus tendencias en el tiempo. El surgimiento relativo de las conferencias como principal generador de ingresos para la asociación, se ha producido paulatinamente con los años. Aunque es bueno contar con un producto de tanta demanda, la entidad debería explorar el motivo por el cual los demás productos han reducido sus aportes a los ingresos devengados y si se debería diseñar otros productos para agregar valor para sus afiliados y la asociación en sí.

Figura 8. Tendencias en los ingresos devengados por producto



Análisis de la viabilidad de los productos

Aunque se comprende que cierto nivel de subsidio podrá ser necesario para ayudar a las asociaciones a desempeñar sus funciones, el supuesto básico es que algunos servicios clave para los afiliados deben prestarse a nivel de recuperación de costos y que tienen el potencial, al menos a largo plazo, de generar alguna medida de excedentes para la entidad. Aunque el cronograma para la plena recuperación de costos con determinados productos puede ser diferente en distintos mercados, dependiendo de su nivel de desarrollo y la presencia de otros proveedores del servicio, las asociaciones deben trabajar hacia este objetivo. Hay varias interrogantes importantes que deben considerarse:

- ¿Cuenta la asociación con una política de precios, que incluya el uso de subsidios para determinados productos?
- ¿Está claro quiénes son los responsables de las decisiones respecto a la fijación de precios?
- ¿La política de precios es implementada de la misma manera en toda la organización?
- ¿Los productos y servicios son segmentados para tomar en cuenta a diferentes grupos de consumidores y su voluntad de pago?
- ¿Existen objetivos de costeo o ventas que orienten las políticas actuales de precios (es decir, mecanismos de precios de costo más beneficios, precios competitivos, o precios centrados en el valor)?
- ¿Cuál es el precio de mercado para servicios semejantes?
- ¿Alguno de los productos requiere de subsidios? ¿Se cuenta con una estrategia para gestionar estos subsidios?
- ¿Se están optimizando actualmente las oportunidades de generación de ingresos?
- ¿Se están generando pagos por estos productos, que cubran el costo total de la prestación del servicio?
- De no ser así, ¿existe espacio para aumentar las tarifas o cuotas, o para crear categorías de afiliados con estructuras tarifarias y beneficios diferenciados, como por ejemplo, niveles de afiliación, cuotas graduadas, etc., para alcanzar un mayor nivel de sostenibilidad financiera? ¿Es posible negociar acuerdos de servicio con aliados estratégicos a fin de asegurar la recuperación de costos para los principales bienes públicos de importancia para el futuro desarrollo del sector?

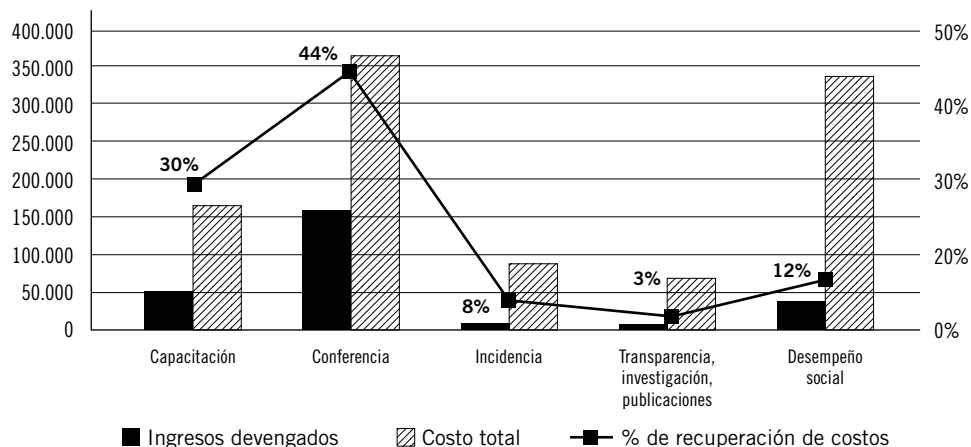
Precio de costo más beneficios: Método para la fijación de precios en el cual se calcula el costo base por unidad de producto, tomando en cuenta la suma de costos directos y costos administrativos, y agregando un porcentaje como margen de ganancia.

Precios competitivos: Los precios se fijan en base al importe de productos comparables que compiten en el mismo mercado.

Precios centrados en el valor: Los precios se fijan en base al valor percibido por el consumidor, en vez del costo real del producto, el precio de mercado, o los precios de los competidores.

Uno de los tipos de análisis más básicos y esenciales es el de medir el nivel de recuperación de costos con productos determinados, es decir, averiguar qué proporción del costo de prestar un servicio (costos directos y costos administrativos) es cubierta por los ingresos devengados. En la Figura 9, las conferencias generan los mayores ingresos para la asociación, pero aún así cubren apenas el 44 por ciento de sus costos totales. Lo mismo se aplica a la capacitación, que logra tan solo un 30 por ciento de recuperación de costos. Para cada producto, probablemente exista espacio para aumentar los ingresos devengados mediante el ajuste de precios y la mejora del servicio para promover su uso.

Figura 9. Recuperación de los costos de un producto



Determinación de los costos unitarios

La determinación de los costos unitarios constituye un paso necesario al evaluar la política de precios de una asociación. El costo total puede inducir al error por brindar poca información sobre la recuperación de costos reales por los servicios. Al analizar los costos por unidades individuales, los gerentes pueden evaluar mejor las estructuras tarifarias para determinados usuarios del servicio, así como la necesidad de subsidios. Diferentes productos tendrán distintas unidades de medición. Las entidades deben determinar la unidad de medida más apropiada para sus productos y mercados respectivos. El ejemplo incluye algunas de las medidas más comunes.

Tabla 5. Costos unitarios

Producto	Unidad de medida
Capacitación	No. de participantes pagados
Conferencia	No. de participantes pagados
Incidencia	No. de afiliados
Transparencia, investigación, publicaciones	No. de publicaciones
Monitoreo del desempeño social	No. de miembros que participan

Al analizar cada producto en términos de su costo unitario, se observa considerable espacio para que la asociación ajuste sus precios actuales con el propósito de aumentar su recuperación de costos. A la fecha, ninguno de los productos de la asociación está fijado para una recuperación de costos total, y dos de los más costosos por unidad se ofrecen sin costo adicional para los afiliados. Idealmente, los afiliados deben demostrar su demanda de productos y servicios mediante su voluntad de pagar su precio, que debe constituir uno de los mayores flujos de ingresos para la asociación. Posiblemente las tarifas no abastezcan para solventar el costo de todos estos servicios, pero la entidad continúa prestándolos debido al valor que suponen para sus afiliados. En este caso,

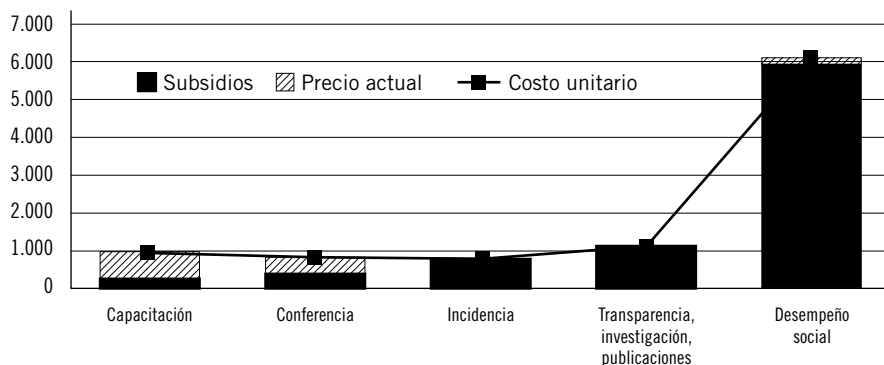
es importante que la asociación sepa exactamente qué proporción de sus costos es cubierta y qué cantidad de subsidio será necesaria para poder seguir prestando estos servicios.

El equilibrio exacto que encuentra la asociación entre aquellos productos y servicios que se orientan por el mercado y aquellos centrados más en el apoyo al sector, dependerá grandemente del estado del sector y del nivel de madurez de sus afiliados. Sin embargo, en el proceso de la toma de estas decisiones, es esencial conocer cuáles productos pueden lograr la sostenibilidad financiera y cuáles requerirán de subsidios permanentes.

Tabla 6. Rendimiento unitario

Análisis unitario	Capacitación	Conferencia	Incidencia	Transparencia, investigación, publicaciones	Desempeño Social
Unidades	180	460	150	64	54
Costo unitario	925,44	789,59	597,36	1.100,70	6.134,61
Precio actual	194,00	350,00	-	-	194,00
Recuperación de costos	(731,44)	(439,59)	(597,36)	(1.100,70)	(5.942,61)

Figura 10. Rendimiento unitario



Evaluación de la política de precios

El último paso en el análisis de los ingresos es la evaluación de la actual política de precios de la asociación respecto al costo unitario calculado. Muchos de los productos de nuestras entidades se consideran bienes públicos. Por tanto, el propósito de este ejercicio no será necesariamente la maximización de los beneficios, sino más bien el aporte a los costos, particularmente en el caso de los servicios a los afiliados.

Muchas asociaciones fijan sus tarifas a un nivel tal que asegure la mayor participación de sus afiliados, o que refleje la situación del mercado, como por ejemplo los precios de sus competidores, que a menudo se ubican muy por debajo de la recuperación de costos. Por más importante que sea el objetivo de aumentar el acceso de sus afiliados a los servicios, esta política debe equilibrarse con el objetivo mayor de recuperar costos, a fin de asegurar la viabilidad de la asociación a largo plazo. Por tanto, se debe emplear una estructura de precios que tome en cuenta el costo total de la prestación del servicio, los promedios sectoriales, el valor de los productos según lo perciben los diferentes grupos de usuarios y además sus propios objetivos de recuperación de costos.

Una metodología más centrada en el valor, que segmente el mercado en diferentes grupos de clientes –como IMFs afiliados, IMFs no afiliados, donantes, inversionistas, etc.– aumentará las oportunidades de venta al identificar variaciones en la capacidad y voluntad de pagar. Al comprender el valor de sus productos para los diferentes grupos de clientes, las asociaciones pueden fijar precios diferenciados para los distintos segmentos del mercado, y de este modo incrementar los ingresos basados en las tarifas y reducir su dependencia de los grants de donantes para los principales servicios a sus afiliados.

Conclusión

El costeo de los productos constituye un ejercicio esencial para las asociaciones que buscan comprender mejor sus productos y la manera como éstos se posicionan en el mercado. Mientras ayudan a identificar las principales líneas de servicio, los gerentes pueden comenzar a analizar los productos emblemáticos de sus entidades y a asignar los costos correspondientes (directos y administrativos), a fin de entender mejor el nivel de viabilidad financiera de su actual estructura de precios.

Mediante el estudio de los costos y ventas de sus productos, las organizaciones pueden comenzar a preguntarse cuáles productos aportan más a su saldo final y en dónde podrían necesitarse subsidios adicionales en apoyo a aquellos servicios que tal vez no sean económicamente viables, al menos a corto plazo, pero que aun así sean prioritarios para la asociación y sus afiliados. Finalmente, al conocer mejor las dinámicas que subyacen en los flujos de costos e ingresos, las asociaciones estarán mejor posicionadas para elaborar las proyecciones financieras que servirán de base para su estrategia de sostenibilidad financiera.

Glosario de términos de costeo³

Activos netos no restringidos

Conjunto de activos netos no restringidos, calculados tomando el promedio de los saldos de inicio y cierre del período.

Base de asignación

Método empleado para asignar los costos administrativos a productos individuales.

Contabilidad de costos

Actividad contable gerencial, diseñada para ayudar a los gerentes a identificar, medir y controlar los costos.

Costeo basado en actividades

Método de costo que rastrea los costos a través de actividades o productos relevantes u otros objetos de costo.

Costo total del producto

Suma de los costos directos y costos administrativos asignados a cada producto.

Costo unitario

Costo por unidad de producción o por transacción.

Costos administrativos

Costos de la administración central, esenciales para el éxito de la gestión de los programas, como por ejemplo sueldos de ejecutivos, arriendos, servicios básicos, etc., y que son compartidos entre los objetos de costo.

Costos directos

Costos que pueden ser identificados específicamente con determinado producto o servicio o rastrearse directamente hacia el mismo.

Costos fijos

Costos que permanecen constantes, sin importar el número de actividades o sus niveles de producción.

Costos operativos totales

Los costos directos más los costos administrativos.

3. Adaptado de: Helms & Grace, *Microfinance Costing Tool for MFIs*.

Costos variables

Costos que cambian en proporción al número de actividades o su nivel de producción.

Factores determinantes de costos

Eventos o acciones que desencadenan una actividad y posibilitan el cálculo de un costo unitario.

Ingreso devengado

Todo ingreso derivado de las tarifas pagadas por los servicios a los afiliados, los auspicios, resultados del cambio de divisas, intereses, etc. Incluye los ingresos directos generados por los productos y servicios.

Ingreso directo

Ingresos devengados y por donaciones, generados a partir de los principales productos y servicios de la asociación, como por ejemplo tarifas, auspicios y publicidad.

Ingreso total del producto

Suma de los ingresos directos devengados de un producto y los ingresos indirectos.

Ingresos por donaciones

Conjunto de ingresos provenientes de grants, contribuciones en especie, donaciones, etc.

Ingresos indirectos

Ingresos obtenidos de fuentes que no se pueden atribuir directamente a un servicio en particular, tales como intereses devengados, resultados del cambio de divisas, donaciones para solventar los principales gastos.

Ingresos netos

Equivalen a los ingresos de una organización después de restar de los ingresos totales la suma de los costos directos y costos administrativos.

Ingresos totales

Conjunto de ingresos devengados y por donaciones que genera la asociación.

Procesos

Varias actividades orientadas hacia un mismo resultado u objetivo.

A cerca de SEEP

La Red SEEP constituye una asociación mundial de profesionales en el área de desarrollo microempresarial. Sus más de 80 afiliados institucionales realizan actividades en 180 países y benefician a más de 35 millones de microempresarios y sus familias. La misión de SEEP es la de vincular a estos expertos dentro de un contexto mundial de aprendizaje, a fin de que puedan reducir la pobreza mediante el poder del emprendimiento. Durante 25 años, SEEP se ha reunido con peritos de todos los países para analizar los desafíos y enfoques innovadores en materia del desarrollo microempresarial. En su calidad de organización movida por sus afiliados, son éstos quienes determinan nuestra agenda, mientras que SEEP sirve de plataforma imparcial donde puedan compartir experiencias y participar en nuevos aprendizajes en torno a prácticas innovadoras. La Red SEEP apoya el fortalecimiento de los esfuerzos colectivos realizados por nuestros afiliados en todo el mundo, con miras a mejorar las vidas de las personas más vulnerables en el planeta.



The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org