

Asignación de costos en las instituciones de microfinanciamiento de servicios múltiples¹

I. Introducción

Cada vez es más frecuente que las instituciones de microfinanciamiento (IM) consideren a la viabilidad financiera como un componente esencial de su estrategia operacional. Para aplicar esa estrategia, los directivos de las IM deben analizar los estados financieros de sus instituciones, a fin de identificar indicadores de rentabilidad y eficiencia. Pero ¿qué costos, ingresos y rubros del balance deben tenerse en cuenta en ese análisis? Esta cuestión puede ser complicada, especialmente cuando se trata de entidades de fines múltiples.

Varias instituciones que prestan servicios de microfinanciamiento ofrecen también una gama de servicios no financieros; por ejemplo, de desarrollo empresarial (capacitación y asistencia técnica a microempresarios) y capacitación en materia de, por ejemplo, alfabetización, salud, planificación de la familia o nutrición. En las cuentas de una IM ¿deben los servicios financieros tratarse como un centro de costos distinto de los servicios no financieros?² La respuesta dependerá de la visión institucional y la estrategia de la IM, de su empeño en que sus servicios financieros sean autosuficientes y de la importancia y la autonomía que tienen dentro de la institución los servicios no financieros que presta.

Muchas IM de servicios múltiples han comprendido la importancia de crear centros de costos distintos para sus programas financieros y no financieros. La separación de los estados financieros por centros de costos facilita el análisis de los resultados anteriores y corrientes de los servicios de microfinanciamiento y sirve de base para la planificación y la realización de proyecciones empresariales. El análisis financiero permite a los directivos determinar los puntos fuertes y débiles de sus servicios de microfinanciamiento y adoptar las medidas pertinentes. En algunos casos la asignación de costos representa el primer paso encaminado a separar las actividades de microfinanciamiento

para constituir una entidad jurídica independiente. Además, los donantes internacionales y otros proveedores de fondos se basan cada vez más en planes de actividades empresariales y proyecciones financieras realistas para adoptar decisiones en materia de financiamiento: sólo las instituciones que presentan estados financieros separados pueden cumplir este requisito.

Si una IM decide separar sus operaciones en centros de costos puede enfocar la asignación de los costos de dos maneras: 1) realizando periódicamente una asignación de costos, y mediante el ajuste de los estados financieros desde fuera del sistema contable (método no integrado), o 2) incorporando directamente en el sistema contable un mecanismo de asignación de costos (método integrado). Si bien el método integrado puede ser más preciso, el primero es igualmente válido para entender mejor los problemas que supone la asignación de los costos.

En el presente *Estudio Especial* se formula una serie de preguntas que deben plantearse los directivos de las IM en relación con la asignación de los costos y activos entre distintos centros de costos. Mediante la utilización de ejemplos provenientes del terreno y de un caso hipotético llamado Microfem, en el estudio se analizan distintas respuestas a esas preguntas, así como las consecuencias de la asignación de costos en relación con los estados financieros de IM de servicios múltiples, aplicándose para ello un enfoque no integrado. Luego se analiza la utilidad de la asignación de costos a los efectos del análisis financiero y la administración. A continuación se examinan sucintamente otras aplicaciones de la asignación de costos. Por último se presenta un estudio de casos relativo al Comité de Fomento Rural de Bangladesh (Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC)), que es una de las organizaciones de fines múltiples más grandes del mundo que desarrollan actividades de microfinanciamiento.



Para enviar sus comentarios y contribuciones o solicitar otros números de esta serie, dirigirse a:

Secretaría del CGAP
1818 H Street, N.W.
Room Q 4-024
Washington, D.C. 20433

Tel: 202. 473 9594

Fax: 202. 522 3744

Correo electrónico:
CGAP@Worldbank.org

WWW:
<http://www.cgap.org>

II. Asignación de costos

La asignación de costos y activos requiere la introducción de ajustes en los estados de ingresos y gastos y en el balance de las IM. El proceso de asignación de costos de una IM de servicios múltiples comprende tres etapas básicas, cada una de las cuales se describe detalladamente en esta sección:

- Decisión de asignar y fijar centros de costos separados
- Determinación de los costos que han de asignarse
- Adopción de reglas de decisión para la asignación de costos

1. Decisión de asignar y fijar centros de costos separados

Antes de emprender la asignación de costos, los directivos de una IM deben establecer qué servicios ofrecidos por la entidad pueden considerarse funcionalmente independientes de la prestación de servicios financieros. Esta decisión inicial depende de las respuestas que se den a varias preguntas clave:

P: ¿Qué importancia tiene para las IM la viabilidad financiera de los servicios de microfinanciamiento?

Muchos sostienen que en un mundo de recursos subvencionados escasos, la viabilidad financiera de los servicios de microfinanciamiento es crucial para llegar a un número mayor de pobres del mundo. Para que exista viabilidad financiera todos los costos de la prestación de servicios de microfinanciamiento deben cubrirse con ingresos devengados, y deben retenerse utilidades para capitalizar el crecimiento. Un creciente número de IM ha asumido el desafío de lograr la viabilidad financiera de sus servicios de microfinanciamiento³. Para esas instituciones, la asignación de costos entre los servicios financieros y no financieros puede constituir un instrumento eficaz para comprender la dinámica básica de sus operaciones.

Otras IM, especialmente las ONG que ofrecen una gama de servicios, quizá no consideren que lograr la viabilidad financiera de sus actividades de microfinanciamiento es un objetivo importante. Tal vez consideren engorrosa e innecesaria la asignación de los costos. Sin embargo, teniendo en cuenta las tendencias del comportamiento de los donantes internacionales, a esas ONG puede resultarles difícil seguir atrayendo por tiempo indefinido fondos subvencionados para actividades de microfinanciamiento, y tal vez se vean obligadas a revisar su estrategia.

P: ¿En qué medida las IM creen que sus servicios no financieros influyen en el éxito del programa de microfinanciamiento?

En algunos programas de microfinanciamiento, la prestación de servicios de formación de aptitudes y

alfabetización, por ejemplo, se considera un aspecto vital de los componentes esenciales de la metodología de microfinanciamiento, como la creación de grupos y su cohesión. En esos casos puede entenderse que los servicios no financieros coadyuvan directamente a un comportamiento atinado en materia de crédito y ahorro, en particular en los programas destinados a clientes muy pobres. Esa sensación de «inseparabilidad» puede darse especialmente cuando los oficiales de crédito deben proporcionar capacitación y cuando la asistencia técnica in situ es inseparable de la supervisión del crédito.

Si se entiende que los servicios no financieros constituyen un componente de la metodología crediticia o de microfinanciamiento, puede no justificarse la asignación de costos entre servicios financieros y no financieros. No obstante, aun en esos casos la IM tal vez quiera separar los costos de sus servicios no financieros para entender mejor su estructura de costos y analizar el valor de esos servicios en relación con su costo. Además, algunas IM de servicios múltiples perciben cierta incompatibilidad entre servicios que antes consideraban vinculados: a algunos clientes les resulta confuso que una institución preste servicios gratuitos o subvencionados y al mismo tiempo suministre créditos que deben ser reembolsados. A esas IM les puede resultar útil la asignación de costos para separar en su estructura los servicios financieros de los no financieros. Si se considera que los servicios no financieros son un complemento (no un elemento esencial) de la prestación eficaz de servicios financieros, la asignación de costos es recomendable.

P: ¿Son los servicios no financieros obligatorios u optativos para los clientes que desean obtener servicios financieros?

Esta pregunta está íntimamente relacionada con la anterior; las IM que consideran a los servicios no financieros como un componente de la prestación de servicios financieros por lo general exigen, en mayor medida que las demás, la participación obligatoria de esos clientes en programas de capacitación y otros servicios no financieros. Algunos críticos sostienen que la obligatoriedad de los servicios: 1) incrementa los costos financieros y no financieros que recaen sobre el cliente y sobre la IM; 2) en cierta medida van en detrimento de la autodeterminación del cliente con respecto a los servicios que le son más útiles, y 3) privan a la administración de las IM de información valiosa sobre la satisfacción del cliente con los servicios obligatorios. Por otra parte, quienes están a favor de la obligatoriedad de los servicios, creen que los clientes tienen igual o mayor interés en los servicios no

financieros que en los financieros, y que los beneficios que brindan los primeros, incluida la sensación de estar siendo potenciado en las esferas personal y social, superan los costos en que se incurre.

Si en un programa de microfinanciamiento los servicios no financieros son obligatorios, tal vez no se justifique la asignación de costos, ya que la IM considera, implícita o explícitamente, que esos servicios forman parte de la metodología y los costos del microfinanciamiento. No obstante, a las IM interesadas en estudiar la posibilidad de modificar su enfoque y ofrecer esos servicios con carácter optativo puede resultarles conveniente llevar a cabo la asignación de costos para orientar su proceso de planificación. La asignación de costos constituye un mecanismo adecuado para las IM que ofrecen servicios no financieros optativos.

P: ¿Acuden las IM a fuentes diferentes para financiar sus servicios financieros y no financieros?

Algunas IM reconocen el hecho de que la prestación de servicios no financieros puede requerir subvenciones constantes, especialmente cuando se trata de servicios de carácter «social», como los de salud y alfabetización. Suelen acudir a donantes internacionales u organismos nacionales de financiamiento para sufragar en forma separada esos servicios. Esos fondos pueden o no combinarse con el cobro de comisiones a los clientes para ayudar a cubrir los costos de la prestación del servicio. Otras IM tratan de financiar esas actividades sociales con ingresos y comisiones por concepto de la prestación de servicios financieros, y a tal fin pueden cobrar una comisión independiente por los préstamos o incorporar el costo de la prestación de servicios no financieros en la tasa de interés efectiva de los servicios financieros.

Las IM que financian por separado sus servicios no financieros, a través de donaciones o comisiones, o de alguna combinación de ambas fuentes, tienden a concebir esos servicios como «centros de costos» separados. En esas IM se dan condiciones propicias para la aplicación del mecanismo de asignación de costos. Las IM que prevén que sus servicios financieros realicen una subvención cruzada de sus servicios no financieros pueden considerar útil la asignación de costos para conocer exactamente qué parte de sus ingresos provenientes de sus servicios financieros se destina a sufragar el costo de sus servicios no financieros. Del mismo modo, a las IM que cobran una comisión especial por el otorgamiento de préstamos para financiar un servicio

no financiero específico, puede resultarles conveniente verificar que la comisión realmente cubra los costos pertinentes.

P: ¿Qué proporción de las operaciones de las IM puede atribuirse a servicios no financieros?

Los servicios no financieros pueden representar una actividad marginal para las IM. Los directivos deben aplicar el principio contable básico de la «importancia relativa» al adoptar decisiones sobre asignación de costos. Si una proporción muy pequeña del total de costos y de la labor institucional corresponde a servicios no financieros, probablemente no sea necesario realizar complicados cálculos de asignación de costos. No es posible aplicar en todos los casos una norma fija de importancia relativa. Empero, cuando menos del 10% de los costos de una IM pueden atribuirse a servicios no financieros, la entidad debe considerar la posibilidad de que le baste realizar una elementalísima asignación de costos muy sencilla.

Como surge de las preguntas precedentes, en la decisión de realizar una asignación de costos influyen factores intangibles, como la visión institucional de la IM y la relación que existe, a su entender, entre servicios financieros y no financieros. Una vez adoptada la decisión, la elección de las categorías de servicios que deben tratarse como centros de costos separados es relativamente sencilla. Una IM puede optar por identificar sólo dos centros de costos: servicios financieros y no financieros. Otra posibilidad es que la IM subdivida cada uno de esos dos centros de costos. La elección debe justificarse en relación con el interés de la IM en realizar análisis de viabilidad y eficiencia para diferentes conjuntos de servicios ofrecidos por ella.

Por lo tanto, la asignación de costos no constituye una tarea simple. A las IM puede resultarles conveniente realizarla con distintos grados de complejidad, según sus necesidades y nivel de desarrollo institucional específicos. En el resto de este estudio se presenta una gama de alternativas, que van de lo más simple a lo más complejo.

Recuadro 1: MICROFEM

Microfem es una ONG que presta servicios a 25.000 mujeres pobres de zonas rurales. Además de servicios de crédito y ahorro, Microfem presta una gama de servicios no financieros, como capacitación empresarial, servicios de biblioteca y programas de nutrición y alfabetización. Los directivos de Microfem solían hacer hincapié en el carácter social de la entidad.

Aunque Microfem sigue creyendo que sus servicios no financieros revisten importancia vital para sus miembros, hace poco se fijó como meta principal lograr la viabilidad financiera de sus servicios financieros. Los servicios no financieros de la entidad son totalmente optativos. Hasta ahora la institución no ha cobrado comisión alguna por ello. Microfem se propone seguir financiando sus servicios financieros y no financieros a través de fuentes separadas, aunque espera poder realizar con los ingresos de sus servicios financieros una subvención cruzada parcial de los demás servicios en el futuro. Si bien hasta ahora no ha realizado ningún análisis de asignación de costos, la entidad cree que el 25% del total de costos corresponde a sus servicios no financieros.

En una reciente reunión de Directorio, la Sra. Gupta, Directora Ejecutiva de Microfem, propuso que la institución llevara a cabo una asignación de costos. En su opinión, ello es imprescindible para programar y evaluar la viabilidad financiera de los servicios financieros de Microfem. Teniendo en cuenta su estrategia institucional y su interpretación de la relación entre servicios financieros y no financieros según se expuso, el Directorio aprobó la asignación de costos. Sin embargo, uno de los integrantes de este órgano advirtió que Microfem no debe emprender una labor demasiado compleja, porque sus sistemas de contabilidad e información son totalmente manuales. Por lo tanto decidieron poner en marcha una asignación de costos entre sólo dos centros de costos: servicios financieros y no financieros.

2. Determinación de los costos que han de asignarse

Una vez que la IM ha adoptado la decisión de asignar los costos y ha fijado sus diferentes centros de costos, los directivos de la entidad deben determinar qué categorías de costos cabe atribuir directa e indirectamente a cada uno de esos centros. En el plan de cuentas de las IM suelen figurar las siguientes categorías de costos:

| | |
|---|--|
| Gastos por concepto de intereses | Seguros |
| Provisión para pérdidas por concepto de préstamos | Servicios públicos |
| Personal | Capacitación de personal |
| Alquileres | Reparaciones y mantenimiento |
| Útiles y suministros de oficina | Honorarios por servicios jurídicos y otros servicios |
| Publicaciones y publicidad | Comisiones bancarias |
| Transporte y viajes | Impuestos |
| Teléfono y franqueo | Depreciación |
| | Otros |

El primer paso de la asignación de costos consiste en identificar los costos que cabe atribuir directamente a cada uno de los centros de costos elegidos a los efectos del análisis. Esos costos suelen denominarse «directos» o «de programas». Por ejemplo, la IM comenzaría por identificar los costos exclusivamente atribuibles a la prestación de servicios financieros. Entre ellos podrían figurar gastos específicos de personal (por ejemplo, sueldos y prestaciones de los oficiales de préstamos), transporte y capacitación para oficiales de préstamos, provisión para pérdidas por concepto de préstamos y gastos por concepto de intereses correspondientes a empréstitos obtenidos para financiar la cartera de préstamos. Cuando el personal de

operaciones —por ejemplo, los oficiales de préstamos— proporcionan servicios financieros y no financieros puede ser difícil realizar la identificación inicial de los costos directos. En la sección siguiente, titulada «Adopción de reglas de decisión para la asignación de costos», se presentan algunas pautas de asignación de esos tipos de costos directos.

El paso siguiente supone la identificación de los costos que se reparten entre los distintos servicios, conocidos como costos «indirectos» y también denominados «generales y administrativos». Un importante componente de esos costos consiste en los sueldos y prestaciones del Director Ejecutivo, el personal del Departamento Financiero, incluidos los contadores, y demás personal imputado a gastos generales. Los siguientes son otros costos indirectos:

| | |
|---|---|
| Alquileres | Servicios públicos |
| Útiles y suministros de oficina | Reparaciones y mantenimiento |
| Publicaciones y publicidad | Honorarios por servicios jurídicos, de auditoría y de consultores |
| Transporte, viajes y capacitación de personal imputado a gastos generales | Comisiones bancarias |
| Teléfono y franqueo | Impuestos |
| Seguros | Depreciación |

Además de la asignación de costos, hay otras razones por las que es conveniente separar los costos directos de los indirectos. Por ejemplo, la administración de la IM puede querer establecer la relación costos indirectos-costos directos a lo largo del tiempo, a fin de reducirla a medida que la institución crece y se afianza.

Recuadro 2: Costos directos e indirectos de Microfem

En cumplimiento de la labor encomendada por el Directorio, la Sra. Gupta y su equipo identificaron los costos directos de los servicios financieros y no financieros de la IM a partir de los estados financieros verificados por auditores del ejercicio anterior. Esos costos aparecen en el Cuadro 1. A la Sra. Gupta le resultó relativamente fácil hacer la distinción entre los dos centros de costos, ya que las sucursales de Microfem se especializan en la prestación de servicios financieros, en tanto que los no financieros sólo se prestan en la sede. Por ejemplo, asignó todos los gastos por concepto de sueldos y prestaciones a nivel de las sucursales a servicios financieros; los sueldos del personal de programas encargado de la prestación de los servicios no financieros a servicios no financieros, y todos los sueldos del resto del personal de la sede a costos indirectos. Fue fácil, por otra parte, distribuir los honorarios de consultores, útiles y suministros, y publicidad y publicaciones entre costos financieros, no financieros e indirectos, ya que una proporción de esas categorías de costos se había destinado a programas específicos a través de acuerdos de donantes.

Cuadro 1: Costos directos e indirectos⁴

Microfem

Cifras en miles de unidades de moneda local (ML)

| | Costos directos financieros | Costos directos no financieros | Costos indirectos | Total de costos |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|
| Gastos por concepto de intereses y comisiones | 5.150 | | | 5.150 |
| Provisión para pérdidas por concepto de préstamos | 2.028 | | | 2.028 |
| Personal | 5.605 | 1.747 | 1.966 | 9.318 |
| Otros gastos administrativos | 3.384 | 3.575 | 3.589 | 10.548 |
| Capacitación de personal y clientes | 2.422 | 2.045 | | 4.467 |
| Honorarios de consultores | 673 | 801 | | 1.474 |
| Útiles y suministros de oficina | 79 | 184 | 354 | 617 |
| Publicaciones y publicidad | 47 | 79 | 157 | 283 |
| Transporte y viajes | | | 393 | 393 |
| Teléfono y franqueo | | | 315 | 315 |
| Servicios públicos | | | 157 | 157 |
| Reparaciones y mantenimiento | | | 275 | 275 |
| Comisiones bancarias | | | 469 | 469 |
| Impuestos | | | 307 | 307 |
| Depreciación | | | 847 | 847 |
| Otros | 162 | 467 | 315 | 943 |
| Total de gastos por operaciones | 16.167 | 5.322 | 5.555 | 27.045 |

La Sra. Gupta pudo contar entonces con información valiosa acerca de la estructura de las operaciones de la IM. Resulta que alrededor del 60% de los costos de Microfem pueden atribuirse directamente a los servicios financieros de esa entidad; el 20% corresponde a costos directos por servicios no financieros y el 20% a costos indirectos. La Sra. Gupta desea mantener información sobre esa relación, en especial en cuanto a los costos indirectos, ya que se propone racionalizar la estructura administrativa de Microfem a medida que ésta aplique un enfoque más comercial con respecto a la prestación de servicios.

3. Adopción de reglas de decisión para la asignación de costos

Una vez separados los costos directos de los indirectos, la IM está en condiciones de adoptar reglas de decisión para la asignación de los costos indirectos entre diferentes centros de costos. El nivel de complejidad de esos índices debe ajustarse al nivel de desarrollo y avance de los sistemas de la IM. En general será preferible adoptar reglas de decisión simples, de fácil comprensión. Huelga decir que sólo será posible realizar análisis significativos de series cronológicas si las reglas de decisión guardan coherencia de uno a otro periodo.

La mayoría de esas reglas son fórmulas que permiten calcular coeficientes de asignación de costos indirectos (o en algunos casos de costos totales, directos e indirectos) entre distintos centros de costos. A continuación se enuncian algunas reglas de decisión comunes⁵.

1) **COEFICIENTE DE GASTOS DIRECTOS (CGD):** Los costos indirectos se asignan a cada centro de costos en la proporción que le corresponde a ese centro en el total de costos directos. La fórmula de asignación de los costos indirectos a los servicios financieros mediante la utilización del CGD es la siguiente:

$$\text{Costos indirectos}_{SF} = \left(\frac{\text{Costos directos}_{SF} + \text{Costos directos}_{SNF}}{\text{Costos directos}_{TOTAL}} \right) \times \text{Costos indirectos}_{TOTAL}$$

Considérese, por ejemplo, una institución sencilla con el siguiente perfil:

| | |
|------------------------------------|----------|
| Costos directos _{SF} | \$40.000 |
| Costos directos _{SNF} | 10.000 |
| <hr/> | |
| Costos directos _{TOTAL} | 50.000 |
| Costos indirectos _{TOTAL} | 20.000 |
| <hr/> | |
| Total de costos | 70.000 |

La fórmula del CGD correspondiente a esta institución sería:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{SF} &= (40.000/50.000) \times 20.000 \\ &= 0,80 \times 20.000 \\ &= 16.000 \end{aligned}$$

En este caso, los costos indirectos asignados a los servicios financieros mediante la utilización del CGD equivalen a \$16.000. Cuando a estos se suman los costos directos de \$40.000, el total de costos correspondientes al centro de costos de servicios financieros equivale a \$56.000.

El CGD es sencillo. No obstante, en él se supone que los costos indirectos tienen la misma estructura que los directos, lo que en algunos casos puede no ser del todo cierto. Algunos centros de costos pueden utilizar personal administrativo o activos fijos (por ejemplo) con mayor o

menor intensidad que la que entraña la distribución de los costos directos. De hecho, muchos expertos sostendrían que en los servicios financieros se utiliza en forma más intensiva personal administrativo, en especial en relación con la costosa administración superior, que en el caso de los servicios no financieros, como los de capacitación. Además, en el CGD se parte del supuesto de que la IM ha logrado distinguir entre costos directos e indirectos, lo que puede ser difícil si el personal de las sucursales participa directamente en la prestación de servicios financieros y no financieros.

2) **COEFICIENTE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS (CGAD):** El CGAD es casi idéntico al CGD, pero en él sólo se tienen en cuenta los costos directos vinculados con los gastos administrativos. En este contexto, los «gastos administrativos» no comprenden: 1) la provisión para pérdidas por concepto de préstamos, ni 2) los gastos por concepto de intereses y comisiones correspondientes a las deudas en que se haya incurrido para financiar la cartera de préstamos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Costos indirectos}_{SF} = \left(\frac{\text{Costos administrativos directos}_{SF} + \text{Costos administrativos directos}_{TOTAL}}{\text{Costos administrativos directos}_{TOTAL}} \right) \times \text{Costos indirectos}_{TOTAL}$$

Siguiendo el ejemplo sencillo dado antes, supóngase que costos directos de servicios financieros por un monto de \$32.000 constituyen costos administrativos (es decir, excluidos los gastos por concepto de intereses y comisiones y la provisión para pérdidas por concepto de préstamos). Supóngase, por otra parte, que todos los costos directos no financieros (\$10.000) son costos administrativos. El perfil pasa a ser el siguiente:

| | |
|--|----------|
| Costos administrativos directos _{SF} | \$32.000 |
| Costos administrativos directos _{SNF} | 10.000 |
| <hr/> | |
| Costos administrativos directos _{TOTAL} | 42.000 |
| Costos indirectos _{TOTAL} | 20.000 |

Aplicando la fórmula del CGAD:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{SF} &= (32.000/42.000) \times 20.000 \\ &= 0,76 \times 20.000 \\ &= 15.238 \end{aligned}$$

Cuando a los costos indirectos se suman los costos directos (\$40.000), el total de costos correspondientes al centro de costos de servicios financieros equivale a \$55.238.

Como no comprende los gastos por concepto de intereses y comisiones ni la provisión para pérdidas por concepto de préstamos, el CGAD puede ser más preciso que el CGD, ya que diferentes tipos de gastos directos reflejan diferentes niveles de recursos de costos indirectos. Por ejemplo, si los demás factores no varían, \$8.000 de gastos por concepto de intereses representan una carga mucho menor, para los recursos con que cuenta la IM para cubrir costos indirectos, que el equivalente de \$8.000 en tiempo de trabajo de oficiales de operaciones.

3) COEFICIENTE SIMPLE DE PERSONAL (CSP): Mediante este coeficiente se asignan los costos indirectos en proporción al número de funcionarios dedicados directamente a cada centro de costos. La fórmula del CSP es la siguiente:

$$\text{Costos indirectos}_{\text{SF}} = \left(\frac{\text{Número de funcionarios dedicados directamente}_{\text{SF}}}{\text{Número de funcionarios dedicados directamente}_{\text{TOTAL}} + \text{Costos indirectos}_{\text{TOTAL}}} \right) \times \text{Costos indirectos}_{\text{TOTAL}}$$

Supongamos, por ejemplo, que la institución sencilla tiene 12 funcionarios asignados de la siguiente manera:

| | |
|--|----|
| Funcionarios dedicados directamente _{SF} | 6 |
| Funcionarios dedicados indirectamente _{SF} | 4 |
| <hr/> | |
| Funcionarios dedicados directamente _{TOTAL} | 10 |
| Personal imputado a gastos generales | 2 |
| <hr/> | |
| Total de personal | 12 |

La fórmula del CSP correspondiente a los servicios financieros es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{\text{SF}} &= (6/10) \times 20.000 \\ &= 0,60 \times 20.000 \\ &= 12.000 \end{aligned}$$

Cuando a los costos indirectos se suman los costos directos (\$40.000), el total de costos asignados al centro de costos de servicios financieros equivale a \$52.000.

El CSP es especialmente útil a nivel de las sucursales, porque es muy sencillo y no requiere cálculos complicados de costos ni análisis de hojas de registro del tiempo. No obstante, este método funciona de manera óptima cuando un número considerable de funcionarios realizan exclusivamente actividades específicas del centro de costos. No funciona tan bien cuando la mayoría del personal de operaciones trabaja a la vez en varias actividades.

4) COEFICIENTE DE TIEMPO DEL PERSONAL (CTP): Se asignan a cada centro de costos los costos indirectos o el total de costos en proporción al tiempo que dedican a la principal actividad de ese centro los funcionarios pertinentes. Para asignar los gastos indirectos mediante la utilización del CTP, la IM realiza el seguimiento del tiempo dedicado por el personal administrativo o por el personal de la sede (Director Ejecutivo, personal del Departamento Financiero, etc.) a cada actividad, o lo estima. Esos funcionarios deben coincidir con los identificados como correspondientes a costos indirectos en los cálculos anteriores. El seguimiento del tiempo puede realizarse mediante hojas de registro del tiempo o diarios, y dividirse en horas o días-persona. El tiempo que todo el personal de la sede (definido como correspondiente a costos indirectos) dedica a cada actividad se expresa en cifras agregadas, como proporción del total del tiempo dedicado por el personal administrativo de todos los centros de costos.

La siguiente es la fórmula de asignación de costos indirectos al centro de costos de servicios financieros mediante la utilización del CTP:

$$\text{Costos indirectos}_{\text{SF}} = \left(\frac{\text{Tiempo dedicado por el personal de la sede}_{\text{SF}}}{\text{Tiempo dedicado por el personal de la sede}_{\text{TOTAL}}} \right) \times \text{Costos indirectos}_{\text{TOTAL}}$$

En el ejemplo simplificado, los dos funcionarios de las oficinas centrales de la IM son el Director Ejecutivo y un secretario. El Director Ejecutivo dedica a servicios financieros de 30 a 40 horas por semana, y el secretario, de 20 a 40 horas por semana. En conjunto, el personal de la sede dedica a esos servicios entre 50 y 80 horas semanales. La fórmula del CTP es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{\text{SF}} &= (50/80) \times 20.000 \\ &= 0,63 \times 20.000 \\ &= 12.600 \end{aligned}$$

Cuando a los costos indirectos se suman los costos directos de servicios financieros (\$40.000), los costos del centro de costos de servicios financieros ascienden a \$52.600.

En los casos en que no puedan identificarse separadamente los costos indirectos, especialmente los atribuibles a personal, puede realizarse el mismo cálculo mediante un análisis de distribución del tiempo correspondiente a *todos* los funcionarios. En este caso se asignaría el total de costos a los servicios financieros utilizando el CTP de la siguiente manera:

$$\text{Total de costos}_{\text{SF}} = \left(\frac{\text{Tiempo dedicado por todo el personal}_{\text{SF}}}{\text{Tiempo dedicado por todo el personal}_{\text{TOTAL}}} \right) \times \left(\text{Costos administrativos}_{\text{TOTAL}} + \text{Costos financieros}_{\text{SF}} \right)$$

A los efectos del ejemplo simple, considérese la hipótesis en que los 12 funcionarios dedican parte de su tiempo a la prestación de servicios financieros y no financieros. A través de un cálculo de distribución del tiempo se establece que los 12 funcionarios trabajan en total 480 horas por semana y dedican 250 horas a servicios financieros. El total de costos administrativos equivale a \$62.000, o sea la diferencia entre el total de costos (\$70.000) y los gastos por concepto de intereses y comisiones y provisión para pérdidas por concepto de préstamos (\$8.000). La fórmula es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Total de costos}_{\text{SF}} &= (250/480) \times 62.000 + 8.000 \\ &= 0,52 \times 62.000 + 8.000 \\ &= 40.240 \end{aligned}$$

Cualquiera de las dos fórmulas del CTP puede corresponder con mayor precisión a la distribución «real» de los costos indirectos (o del total de costos) entre los centros de costos de la IM, ya que otros costos y activos por lo general pueden utilizarse en proporción directa a la labor del personal. Otra ventaja es que esta regla de decisión permite también asignar los costos aun cuando sea difícil distinguir los costos indirectos.

Por otra parte, el esfuerzo que supone mantener registros del tiempo de este tipo puede ser excesivo para algunas entidades. En algunas podría realizarse un análisis periódico del CTP correspondiente a unas pocas semanas por vez, para asignar los costos pertinentes. Otra posibilidad podría ser realizar una encuesta más informal del personal para obtener una distribución aproximada de su tiempo a lo largo de un período más prolongado.

5) COEFICIENTE DE COSTOS DE PERSONAL (CCP): A los efectos de este coeficiente se utiliza la distribución del tiempo del personal como base para «ponderar» los costos por concepto de sueldos y prestaciones del personal que han de asignarse a diferentes centros de costos. El CCP se aplica a los demás costos pertinentes, no relacionados con el personal, y luego se agregan los costos indirectos asignados de personal correspondientes al servicio a los costos no relacionados con el personal.

Al igual que en el caso del CTP, puede utilizarse el CCP para asignar los costos indirectos o el total de costos. A continuación se presentan las fórmulas de cálculo en cada caso:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{SF} &= (\text{Costos de personal de la sede}_{SF} \\ &+ \text{Costos de personal de la sede}_{TOTAL}) \\ &\times \text{Costos indirectos no relacionados con el personal}_{TOTAL} \\ &+ \text{Costos de personal de la sede}_{SF} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total de costos}_{SF} &= (\text{Costos de todo el personal}_{SF} \\ &+ \text{Costos de todo el personal}_{TOTAL}) \\ &\times \text{Costos administrativos no relacionados con el personal}_{TOTAL} \\ &+ \text{Costos de todo el personal}_{SF} + \text{Costos financieros}_{SF} \end{aligned}$$

En el caso simple, a los dos funcionarios de la IM imputados a gastos generales les corresponde la siguiente distribución semanal del tiempo y los siguientes niveles de sueldos y prestaciones:

| | Tiempo dedicado a SF | Tiempo dedicado a SNF | Total del tiempo | Sueldo |
|--------------------|----------------------|-----------------------|------------------|---------|
| Director Ejecutivo | 30 | 10 | 40 | \$4.000 |
| Secretario | 20 | 20 | 40 | \$1.000 |
| Total | 50 | 30 | 80 | \$5.000 |

En primer lugar se calcula el monto del sueldo y las prestaciones de cada funcionario atribuible a los servicios financieros. El Director Ejecutivo dedica el 75% de su tiempo a servicios financieros; en consecuencia, el monto de la parte de su sueldo que se asigna a servicios financieros equivale a \$3.000 (\$4.000 x 0,75). La asignación correspondiente, en el caso del secretario, es de \$500 (\$1.000 x 0,50). A esta altura la IM cuenta con una cifra precisa para asignar los costos indirectos de personal al centro de costos de servicios financieros. El CCP se calcula comparando la suma de los sueldos y prestaciones de la sede atribuible a los servicios financieros (\$3.500) con los sueldos y prestaciones globales de la sede (\$5.000). La siguiente es la fórmula de cálculo del CCP:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{SF} &= (3.500/5.000) \times 20.000 \\ &= 0,70 \times 20.000 \\ &= 14.000 \end{aligned}$$

Los \$14.000 de costos indirectos asignados a servicios financieros mediante la utilización de la fórmula del CCP son más que los \$12.600 calculados mediante el CTP. La mayor proporción de costos asignados a servicios financieros en este caso se debe a que el factor de ponderación asignado al tiempo del Director Ejecutivo es mayor que el asignado al tiempo del secretario. El total de costos que corresponden al centro de costos de servicios financieros en este ejemplo equivale a \$40.000 (costos directos de servicios financieros) más \$14.000 (costos indirectos asignados), es decir \$54.000.

En caso de que no sea fácil identificar los costos indirectos de personal, porque todo el personal trabaja en programas financieros y no financieros, deben realizarse cálculos de distribución del tiempo para todo el personal, seguidos por la ponderación de las cifras en función de los sueldos.

En el ejemplo simple, un cálculo de distribución del tiempo en que se incluyó a los 12 funcionarios arrojó los siguientes resultados:

| | |
|---|--------|
| Tiempo del personal _{SF} | 250 |
| Tiempo del personal _{TOTAL} | 480 |
| Costos de todo el personal _{SF} | 15.063 |
| Costos de todo el personal _{TOTAL} | 22.500 |
| Costos administrativos _{TOTAL} | 62.000 |
| Costos administrativos no relacionados con el personal _{TOTAL} | 39.500 |
| Costos financieros _{SF} | 8.000 |

La fórmula de asignación del total de costos al centro de costos de servicios financieros mediante la utilización del CCP en este caso es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Total de costos}_{SF} &= (15.063/22.500) \times 39.500 + 15.063 + 8.000 \\ &= 0,67 \times 39.500 + 15.063 + 8.000 \\ &= 26.465 + 15.063 + 8.000 \\ &= 49.528 \end{aligned}$$

El CCP tiene la mayoría de las ventajas y desventajas del CTP. En comparación con este último, en el CCP se atribuye un factor mayor de ponderación al tiempo dedicado por el Director Ejecutivo y otros funcionarios muy bien remunerados. Por lo tanto, este último método puede brindar un cuadro más preciso de los costos reales de personal de cada servicio, ya que el tiempo de cada funcionario se «imputa» a este servicio a su precio real. Sin embargo, no se conoce a ciencia cierta en qué medida la distribución de los *costos* de personal (en contraposición con el *tiempo* de trabajo del personal) refleja la distribución de los costos no relacionados con el personal. El Director Ejecutivo no siempre consume más electricidad que un oficial de préstamos.

6) COEFICIENTE DE TIEMPO DEL DIRECTOR EJECUTIVO (CTDE): En este coeficiente se aplica la misma lógica en cuanto a la asignación de costos que en el CTP y el CCP. Puede aplicarse para asignar costos indirectos o directos. A continuación se presentan las fórmulas de asignación de costos indirectos al centro de costos de servicios financieros:

$$\begin{aligned} \text{Costos indirectos}_{SF} &= (\text{Tiempo dedicado por el Director Ejecutivo}_{SF} \\ &+ \text{Tiempo dedicado por el Director Ejecutivo}_{TOTAL}) \\ &\times \text{Costos indirectos}_{TOTAL} \end{aligned}$$

En el ejemplo simple, la fórmula es la siguiente:

$$\begin{aligned}\text{Costos indirectos}_{SF} &= (30/40) \times 20.000 \\ &= 0,75 \times 20.000 \\ &= 15.000\end{aligned}$$

Cuando a los costos indirectos se suman los costos directos (\$40.000), el total de costos del centro de costos de servicios financieros asciende a \$55.000.

En caso de que no sea fácil identificar los costos indirectos, puede utilizarse la fórmula siguiente:

$$\begin{aligned}\text{Total de costos}_{SF} &= \left(\frac{\text{Tiempo dedicado por el Director Ejecutivo}_{SF}}{\text{Tiempo dedicado por el Director Ejecutivo}_{TOTAL}} \right) \\ &\times \text{Costos}_{TOTAL}\end{aligned}$$

En la fórmula siguiente se calcula el total de costos asignados al centro de costos de servicios financieros correspondiente al ejemplo simple mediante la utilización del CTDE:

$$\begin{aligned}\text{Total de costos}_{SF} &= (30/40) \times 70.000 \\ &= 0,75 \times 70.000 \\ &= 52.500\end{aligned}$$

Adviértase que el CTDE no diferiría de un coeficiente basado en los costos del Director Ejecutivo, ya que el tiempo dedicado a cada uno de los servicios sería ponderado por la misma tasa de sueldos y prestaciones.

El CTDE es similar al CTP y al CCP, con la salvedad de que se requiere una sola persona para calcular o estimar la distribución de su tiempo, lo que puede ser sencillo en caso de operaciones pequeñas. La asignación podría basarse también en el coeficiente de tiempo del Director de Finanzas. Aunque el cálculo podría ser bastante menos preciso, en especial en los casos en que es difícil medir los costos indirectos, esta regla de decisión permitiría obtener una razonable aproximación para las instituciones con recursos y sistemas limitados.

Los costos de personal constituyen la categoría de costos más importante de la mayoría de las IM. Si el personal de programas a nivel de las sucursales se ocupa de servicios financieros y no financieros, puede ser muy difícil realizar análisis basados en el modelo de costos indirectos. En consecuencia, para esas entidades será necesario utilizar algunos de los métodos basados en hojas de registro del tiempo.

Ninguna de las reglas de decisión presentadas permite realizar una asignación totalmente precisa de costos: en la práctica, a determinado centro de costos puede corresponderle una proporción mayor de algunos costos, como depreciación, mantenimiento o intereses hipotecarios. La distribución de esos costos entre los distintos centros de costos puede diferir considerablemente de las proporciones que surgen de la aplicación de los coeficientes de las reglas de decisión, en

especial en el caso de los coeficientes relacionados con el tiempo del personal. Por ejemplo, en los programas en que se utilizan ampliamente motocicletas para las operaciones de microfinanciamiento, la proporción de su uso en las actividades de ese género puede superar el porcentaje de tiempo del personal global dedicado a ese centro de costos.

Una solución a este problema podría ser la asignación separada de activos fijos y edificios utilizando reglas de asignación directa (por ejemplo, si el 75% de la utilización de las motocicletas se realiza para actividades de microfinanciamiento, debe asignarse a microfinanciamiento el 75% de sus costos de depreciación, combustible y mantenimiento). En algunos programas se utiliza un análisis de superficie para asignar los costos de depreciación o mantenimiento de edificios. En definitiva, la distribución de los costos de depreciación entre los centros de costos se basa en la importancia de esos costos en la estructura global de costos de la IM y en el interés de la administración en refinar el análisis.

En muchas IM de servicios múltiples puede justificarse la aplicación de un enfoque prudente en cuanto a asignación de costos. Como es cada vez más frecuente que los donantes y otros interesados hagan responsables a las IM por los resultados financieros de sus actividades de microfinanciamiento (pero no necesariamente de los servicios no financieros), existe la tentación de subasignar los recursos compartidos a centros de costos de servicios financieros. Al mismo tiempo, en las propuestas de financiamiento de servicios no financieros suelen presentarse cifras exageradas de costos para justificar las solicitudes de créditos presupuestarios. Sin embargo, en aras de la transparencia y del conocimiento cabal de la situación financiera del centro de costos de microfinanciamiento puede ser conveniente, cuando cierto error es inevitable, que ese error consista en una asignación excesiva de costos a los servicios financieros. Así sucede, en especial, en el caso del personal clave de la sede, como el Director Ejecutivo, los directivos superiores y los contadores, en las instituciones cuya actividad principal es el microfinanciamiento.

La adopción de reglas de decisión para la asignación de costos dentro de una IM puede dar lugar a polémicas. Como surge de los ejemplos simples proporcionados y del caso de Microfem que se presenta a continuación en el Recuadro 3, las reglas de decisión tienen diferentes consecuencias en cuanto a la estructura de costos de cada centro de costos. Los administradores de cada uno de ellos pueden «competir» para que se adopte la regla de decisión que dé a su programa una mejor apariencia financiera. Este conflicto puede ser particularmente importante en los casos en que los administradores y otros funcionarios reciben incentivos por los buenos resultados financieros de sus centros de costos. Si bien el proceso de solución de controversias con respecto a la regla de decisión puede ser difícil, las IM suelen entender que el esfuerzo se justifica por la transparencia y la mayor información que proporciona la asignación de costos.

Recuadro 3: Pruebas con diferentes reglas de decisión para Microfem

La Sra. Gupta y su grupo de administración no pudieron llegar a un acuerdo en cuanto a una regla de decisión, por lo que decidieron probar todas las reglas y adoptar una decisión basada en los resultados obtenidos. Como ya poseían información sobre costos directos e indirectos, les fue fácil calcular el CGD y el CGAD. Para obtener los datos necesarios para las reglas de decisión basadas en el tiempo del personal, todos los funcionarios dedicados indirectamente o de la sede llenaron una hoja de registro del tiempo a lo largo de dos semanas, en que anotaron el número de horas dedicado a servicios financieros y no financieros. Casi todos los funcionarios trabajaron 80 horas en el período de dos semanas en cuestión, salvo la Sra. Gupta, que trabajó 100 horas. En el Cuadro 2 aparecen los resultados de esta labor de registro del tiempo.

Cuadro 2: Hoja de registro del tiempo durante dos semanas para el personal de la sede (dedicado indirectamente)

| | Sueldos y prestaciones | Horas | | |
|---|------------------------|-------|-------|-------|
| | | SF | SNF | Total |
| Directora Ejecutiva | 176.945 | 70 | 30 | 100 |
| Ayudante Administrativo | 39.321 | 50 | 30 | 80 |
| Gerente de Servicios Financieros | 117.963 | 80 | - | 80 |
| Gerente de Planificación Financiera | 127.793 | 40 | 40 | 80 |
| Ayudante de Apoyo 1 del sistema de información para la administración | 117.963 | 65 | 15 | 80 |
| Ayudante de Apoyo 2 del sistema de información para la administración | 108.133 | 65 | 15 | 80 |
| Ayudante de Planificación | 19.661 | 30 | 50 | 80 |
| Gerente de Finanzas y Contabilidad | 137.624 | 50 | 30 | 80 |
| Contador | 98.303 | 55 | 25 | 80 |
| Ayudante de Contador | 68.812 | 55 | 25 | 80 |
| Tenedor de Libros 1 | 68.812 | 70 | 10 | 80 |
| Tenedor de Libros 2 | 58.982 | 70 | 10 | 80 |
| Secretario de Finanzas | 29.491 | 60 | 20 | 80 |
| Gerente de Movilización y Apoyo Empresarial | 108.133 | 30 | 50 | 80 |
| Coordinador de Movilización | 68.812 | 20 | 60 | 80 |
| Coordinador de Servicios de Desarrollo Empresarial | 68.812 | - | 80 | 80 |
| Instructor Jefe | 58.982 | 30 | 50 | 80 |
| Instructor 1 | 45.219 | - | 80 | 80 |
| Instructor 2 | 45.219 | - | 80 | 80 |
| Secretario - Movilización | 19.661 | 30 | 50 | 80 |
| Gerente de Desarrollo Social | 78.642 | - | 80 | 80 |
| Especialista en Desarrollo Comunitario | 68.812 | - | 80 | 80 |
| Bibliotecario | 58.982 | - | 80 | 80 |
| Coordinador de Salud y Nutrición | 68.812 | - | 80 | 80 |
| Instructor 1 | 39.321 | - | 80 | 80 |
| Instructor 2 | 39.321 | - | 80 | 80 |
| Otro Funcionario de Apoyo 1 | 13.762 | 40 | 40 | 80 |
| Otro Funcionario de Apoyo 2 | 13.762 | 40 | 40 | 80 |
| Subtotal de gastos indirectos de personal | 1.966.053 | 950 | 1.310 | 2.260 |
| Subtotal de otros gastos administrativos indirectos | 3.589.000 | | | |
| Total de gastos indirectos | 5.555.053 | | | |

Teniendo en cuenta esta información, Microfem elaboró un cuadro en que se presenta la asignación de los costos indirectos mediante la utilización de las diferentes reglas de decisión (Cuadro 3).

Cuadro 3: Prueba de las reglas de decisión

Microfem (en miles de unidades de moneda local)

| | Coeficiente de servicios financieros | Costos indirectos | | |
|---|--------------------------------------|-------------------|------------------|-------|
| | | Asignación a SF | Asignación a SNF | Total |
| Coeficiente de gastos directos (CGD) | 0,75 | 4.179 | 1.376 | 5.555 |
| Coeficiente de gastos administrativos directos (CGAD) | 0,63 | 3.489 | 2.066 | 5.555 |
| Coeficiente simple de personal (CSP) | 0,85 | 4.722 | 833 | 5.555 |
| Coeficiente de tiempo del personal (CTP) | 0,42 | 2.335 | 3.220 | 5.555 |
| Coeficiente de costos de personal (CCP) | 0,49 | 2.705 | 2.851 | 5.555 |
| Coeficiente de tiempo del Director Ejecutivo (CTDE) | 0,70 | 3.889 | 1.667 | 5.555 |

La Sra. Gupta convocó a una reunión de la administración para analizar las ventajas y desventajas de las diferentes reglas de decisión. Los directivos se mostraron sorprendidos al comprobar la amplia diferencia de resultados: la proporción de costos indirectos asignados a los servicios financieros oscilaba entre el 42% si se utilizaba el CTP y el 85% si se utilizaba el CSP.

Evidentemente, la elección de los coeficientes afecta seriamente al análisis de la viabilidad financiera de cada centro de costos. Después de un largo y acalorado debate, los directivos convinieron en una versión modificada del CGAD, a modo de solución de compromiso. A su juicio el CGD «castigaba» injustamente a los servicios financieros al incluir la provisión para pérdidas por concepto de préstamos y gastos por concepto de intereses: tal como lo confirma el CTP y el CCP, esos gastos no absorben igual proporción del tiempo de la sede que los gastos de personal u otros. (Por otra parte, algunos sostuvieron que la posibilidad de mantener bajos esos gastos puede depender, en la práctica, de la labor realizada en la sede en materia de estudio de fuentes de financiamiento y políticas relativas a los incumplimientos.) La labor de llenado de hojas de registro de tiempo durante dos semanas para elaborar el CTP y el CCP resultó engorrosa, por lo cual se rechazó la idea de establecer un sistema permanente de ese tipo. Además, el CTDE no fue muy preciso; de hecho, en la hoja de registro del tiempo, la Directora Ejecutiva supuestamente dedicaba una proporción insólita de tiempo a la captación de fondos para el programa de servicios financieros.

Los directivos de Microfem reconocieron el hecho de que con el CGAD se subestimaba el valor de la asignación de costos a servicios financieros en el ámbito de la depreciación y el mantenimiento de activos fijos. La mayor parte de los activos fijos de Microfem son motocicletas y equipos utilizados en el centro de costos de servicios financieros. Las deliberaciones de la administración revelaron que el 80% de esos costos debe atribuirse a los servicios financieros (en contraposición con el 63% que se obtuvo utilizando el CGAD). También se decidió separar los gastos de personal de otros gastos indirectos (aun cuando el mismo CGAD se aplica a unos y otros), para facilitar el cálculo de indicadores de eficiencia relacionados con el personal en el futuro. Después de realizar esos ajustes, la asignación global de costos a los servicios financieros fue del 66%, como lo muestra el Cuadro 4.

Cuadro 4: Asignación de costos: Coeficiente ajustado de gastos administrativos directos

Microfem (en miles de unidades de moneda local)

| | Coeficiente de servicios financieros | Costos indirectos | | |
|--|--------------------------------------|-------------------|------------------|-------|
| | | Asignación a SF | Asignación a SNF | Total |
| Gastos administrativos (excluidos personal, depreciación y mantenimiento) utilizando el CGAD | 0,63 | 1.549 | 917 | 2.467 |
| Gastos de personal si se utiliza el CGAD | 0,63 | 1.235 | 731 | 1.966 |
| Depreciación y mantenimiento, ajustados al alza con respecto al CGAD | 0,80 | 898 | 224 | 1.122 |
| Total | 0,66 | 3.682 | 1.873 | 5.555 |

III. Aplicación de las reglas de decisión a los estados financieros

Las IM de servicios múltiples pueden optar entre dos enfoques básicos para asignar costos a diferentes centros de costos. Para mayor simplicidad estos dos enfoques pueden llamarse «no integrado» e «integrado». El primero normalmente entraña: 1) un estudio de asignación de costos por única vez, o bien 2) informes periódicos de la administración (por ejemplo, anuales) de asignación de costos basados en ajustes del estado de pérdidas y ganancias (y a veces del balance). La mayoría de los mecanismos de asignación de costos de las IM corresponden a esta categoría no integrada.

Conforme al enfoque integrado, a través del plan de cuentas se incorpora directamente al sistema contable de la IM un mecanismo de asignación de costos. Pocas IM, como BRAC, en Bangladesh, utilizan este enfoque, que es probablemente más preciso, en particular en lo que respecta al balance⁶, aunque quizá no sea práctico para instituciones que no tienen sistemas de computación bastante avanzados. Las IM que deseen llegar a introducir en sus sistemas un mecanismo de asignación de costos podrían realizar, como primer paso, un análisis «no integrado». En la presente sección se analiza la aplicación de las reglas de decisión para la asignación de costos a los estados financieros de una IM de servicios múltiples, mediante la utilización del enfoque no integrado.

1. El estado de pérdidas y ganancias

Ante todo, la aplicación de la regla de decisión elegida afecta directamente al estado de pérdidas y ganancias (denominado también estado de ingresos y gastos).

Los intereses y comisiones correspondientes a los servicios financieros suelen ser la principal fuente de ingresos de una IM. Otras fuentes son las rentas de inversiones, las comisiones por prestación de servicios no financieros y los ingresos no provenientes de operaciones, como el financiamiento de donantes. Es fácil identificar la mayoría de los ingresos como pertenecientes a determinado centro de costos. Naturalmente, las comisiones provenientes de servicios no financieros se atribuyen a sus respectivos centros de costos.

Más difícil resulta asignar a los centros de costos identificados las rentas de inversiones y el financiamiento de donantes. La IM puede asignar las rentas de inversiones conforme a la regla de decisión establecida para la asignación de costos, a menos que dichas rentas estén destinadas específicamente a financiar determinado centro de costos. En muchos casos las inversiones y sus rentas forman parte de la estrategia de liquidez del centro de costos de servicios financieros, por lo que la asignación es directa.

El financiamiento de donantes suele estar vinculado con un programa específico, en cuyo caso la asignación es directa. Como el análisis de viabilidad financiera es el principal motivo de la asignación, las IM deben identificar claramente el financiamiento de donantes como ingresos no provenientes de operaciones, presentándolo como una partida independiente en su estado de pérdidas y ganancias.

Recuadro 4: Estado de pérdidas y ganancias de Microfem

El Gerente de Finanzas de Microfem preparó un estado de pérdidas y ganancias utilizando el CGAD ajustado. En el caso de Microfem, todos los ingresos de operaciones provenían de servicios financieros. Conforme a la política de Microfem las rentas de inversiones se utilizan para financiar costos vinculados con los servicios financieros; por lo tanto se asignan al centro de costos de servicios financieros. Microfem atraía también dos tipos de donaciones: 1) fondos destinados a servicios específicos, financieros y no financieros, y 2) una donación de capital para financiar costos de depreciación de activos fijos específicos. Esta última donación se registra anualmente en el estado de pérdidas y ganancias para que coincida con la correspondiente depreciación de los activos fijos adquiridos con los fondos de una donación anterior. Como la donación corriente se destina exclusivamente a costos de depreciación y la administración de Microfem ya había decidido asignar el 80% de los costos de depreciación a los servicios financieros, se ha utilizado la misma proporción para distribuir la donación entre servicios financieros y no financieros (Cuadro 5).

Cuadro 5: Perfil de las donaciones de Microfem

(en miles de unidades de moneda local)

| | Coeficiente de servicios financieros con destinación específica | Centro de costos | | Total |
|---------------------------|---|-----------------------|--------------------------|---------------|
| | | Servicios financieros | Servicios no financieros | |
| Donación para operaciones | | 8.989 | 5.551 | 14.539 |
| Donación de capital | 0,8 | 194 | 48 | 242 |
| Total | | 9.182 | 5.599 | 14.781 |

En el Cuadro 6 se presenta el estado de pérdidas y ganancias de Microfem tras la aplicación del CGAD ajustado para la asignación de costos entre los centros de costos financieros y no financieros. Los resultados sorprendieron al grupo de administración de Microfem. Hasta entonces Microfem no había tratado a las donaciones en forma separada de los ingresos por operaciones. Como su estado consolidado de pérdidas y ganancias registraba siempre superávit, suponían que la institución no tenía problemas para cubrir sus costos. Aunque sabían que sus ingresos provenientes de servicios financieros no cubrían los costos de prestación de esos servicios, creían que el grado de autosuficiencia de las operaciones era mayor que el de 73% indicado en el nuevo estado de pérdidas y ganancias⁷. Además suponían que la entidad estaba obteniendo fondos suficientes para cubrir la totalidad de los costos de sus servicios no financieros, pero teniendo en cuenta las asignaciones para costos indirectos, se comprueba que Microfem tiene un déficit de 1,6 millones en ML. Este resultado significa que la entidad puede haber estado utilizando donaciones destinadas a financiar la prestación de servicios financieros para subvencionar este déficit, que equivale al 22% del costo de los servicios no financieros.

Cuadro 6: Estado de pérdidas y ganancias

Microfem (en miles de unidades de moneda local)

| | Centro de costos | | Total |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------|
| | Servicios financieros | Servicios no financieros | |
| INGRESOS DE OPERACIONES | | | |
| Ingresos por concepto de intereses y comisiones de préstamos | 10.857 | | 10.857 |
| Ingresos de otros servicios vinculados con finanzas | 1.520 | | 1.520 |
| Rentas de inversiones | 2.139 | | 2.139 |
| Total de ingresos de operaciones | 14.516 | | 14.516 |
| GASTOS POR OPERACIONES | | | |
| Gastos por concepto de intereses y comisiones | 5.150 | | 5.150 |
| Gastos de provisión para pérdidas por concepto de préstamos | 2.028 | | 2.028 |
| Gastos de personal — directos | 5.605 | 1.747 | 7.352 |
| Gastos de personal — indirectos | 1.235 | 731 | 1.966 |
| Otros gastos administrativos — directos | 3.384 | 3.575 | 6.959 |
| Otros gastos administrativos — indirectos | 2.447 | 1.142 | 3.589 |
| Total de gastos por operaciones | 19.849 | 7.195 | 27.045 |
| GANANCIAS (PÉRDIDAS) DE OPERACIONES NETAS | (5.333) | (7.195) | (12.528) |
| Donaciones en efectivo | 9.182 | 5.599 | 14.782 |
| TOTAL CONSOLIDADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS | 3.850 | (1.596) | 2.253 |

2. Incorporación de las cuentas del balance

A través de la aplicación del mecanismo de asignación de costos al estado de pérdidas y ganancias de una IM se obtiene mucha información para la administración. No obstante, para realizar análisis de rentabilidad y eficiencia para diferentes centros de costos, la IM tiene que introducir en su balance las modificaciones que correspondan a las asignaciones de costos del estado de pérdidas y ganancias⁸.

A los efectos de ese análisis de rentabilidad y eficiencia, que se describe en mayor detalle en la sección siguiente, es necesario ajustar los gastos de modo de tener en cuenta los efectos de la inflación en el capital social y el activo fijo. También se ajustan los gastos, para que reflejen el verdadero costo comercial de los fondos (pasivo) subvencionados, ya que este análisis tiene por objeto determinar la posible viabilidad comercial de los servicios de microfinanciamiento. Luego esos gastos ajustados se comparan con los ingresos de operaciones, para determinar las ganancias ajustadas.

Para calcular esos ajustes y coeficientes deben conocerse las partidas del balance que corresponden al centro de costos de servicios financieros (capital social, activos fijos, obligaciones de financiamiento, total del activo). Sin embargo, la asignación de las partidas del balance puede ser complicada, y no en todas las IM puede justificarse el esfuerzo que requiere un análisis de este tipo. En general, la cartera de préstamos constituye el activo más importante para el centro de costos de servicios financieros, y a través de varios coeficientes útiles de administración se comparan los ingresos, las categorías de gastos y las ganancias con los saldos medios de la cartera del mismo período. Este tipo de análisis es especialmente útil para mantener información sobre la eficiencia de costos de la institución. A los efectos de la administración puede ser suficiente centrar la atención en los indicadores vinculados con la cartera que puedan calcularse fácilmente, en lugar de realizar un ajuste completo del balance.

Cuando a las IM les interesa tratar a uno o más de sus diferentes servicios como centros de ganancias (y no tan sólo como centros de costos), es necesario derivar un balance correspondiente a cada centro de costos a los efectos de realizar el análisis de rentabilidad. En muchos casos a la IM le es posible analizar cada cuenta y distribuir fácilmente las partidas individuales de cada cuenta entre los diferentes centros de costos. Cuando la asignación no es directa, la IM debe comenzar por identificar las partidas del balance que corresponden tanto a servicios financieros como a servicios no financieros; por ejemplo:

| | |
|---|--|
| Caja y efectivo en bancos | Capital pagado de los accionistas |
| Inversiones | Capital social donado — ejercicios anteriores, cifras acumuladas |
| Activos fijos netos | Capital social donado — ejercicio corriente |
| Otros activos | Utilidades o pérdidas no distribuidas de ejercicios anteriores |
| Empréstitos | Utilidades o pérdidas no distribuidas del ejercicio corriente |
| Otras obligaciones, incluidas hipotecas | |

A los fines de la asignación correspondiente al balance se supone que la IM parte de un balance consolidado y luego asigna los diferentes saldos a los centros de costos pertinentes. También se supone que la IM ya ha realizado una asignación de costos similar a la que se explica en este estudio. Para mayor simplicidad, en esta exposición se utilizan dos centros de costos: financieros y no financieros. No obstante, al igual que en el caso de la asignación de costos, la IM puede elegir el número de centros de costos que sea razonable desde la perspectiva de la administración.

Una vez que se identifican las partidas comunes del balance se realiza la asignación, que comprende tres etapas:

- 1) Distribución de activos no monetarios entre centros de costos.
- 2) Distribución de pasivo y el capital social entre centros de costos.
- 3) Distribución de «caja y efectivo en bancos» como activo residual que equilibra el balance.

Las reglas de decisión para la asignación de varias partidas del balance ya se habrán determinado con la asignación de costos correspondiente al estado de pérdidas y ganancias. Por ejemplo: la IM podría limitarse a aplicar la regla de decisión para la asignación de costos a fin de determinar el capital social correspondiente a los dos centros de costos. En esta sección se centrará la atención en métodos simples. En el Anexo 1 aparecen algunos métodos diferentes.

Primer Paso: Distribución de activos no monetarios entre los centros de costos. Las inversiones, los activos fijos netos y otros activos son los activos no monetarios que corresponden a varios centros de costos. La distribución de esos activos ya puede haber quedado aclarada en normas previas o requisitos estipulados por los donantes. Cuando es necesario realizar la asignación, la **alternativa simple** consistiría en aplicar la regla de decisión ya identificada para el estado de pérdidas y ganancias a los activos no monetarios que deban ser distribuidos. Por ejemplo, en el caso de una IM que haya utilizado el coeficiente de tiempo del personal (CTP) para la asignación de costos, la fórmula correspondiente a cada activo no monetario sería la siguiente:

$$\frac{[\text{Inversiones} + \text{Activos fijos netos} + \text{Otros activos}]_{SF}}{(\text{Tiempo dedicado por el personal}_{SF} + \text{Tiempo dedicado por el personal}_{TOTAL})} \times [\text{Inversiones} + \text{Activos fijos netos} + \text{Otros activos}]_{TOTAL}$$

Podría elaborarse una fórmula similar para cada una de las demás reglas de decisión que se describen en la Sección II.

Considérese el ejemplo simple que aparece en la Sección II. La siguiente será la presentación del balance consolidado:

| ACTIVO | | PASIVO | |
|---------------------------|----------------|--|----------------|
| Caja y efectivo en bancos | 25.000 | Ahorro forzoso | 50.000 |
| Inversiones | 15.000 | Otras obligaciones | 10.000 |
| Cartera | 200.000 | Total del pasivo | 60.000 |
| Otros | 10.000 | CAPITAL SOCIAL | |
| Activos fijos netos | 50.000 | Acciones de los miembros | 10.000 |
| | | Donaciones del ejercicio anterior | 400.000 |
| | | Donaciones del ejercicio corriente | 100.000 |
| | | Utilidades no distribuidas del ejercicio anterior | (260.000) |
| | | Utilidades no distribuidas del ejercicio corriente | (10.000) |
| | | Total del capital social | 240.000 |
| TOTAL DEL ACTIVO | 300.000 | TOTAL DEL PASIVO + CAPITAL SOCIAL | 300.000 |

Aplicando el CTP a todos los activos no monetarios de este caso se obtendría la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 \text{Inversiones}_{SF} &= (250/480) \times 15.000 \\
 &= 0,52 \times 15.000 \\
 &= 7.800 \\
 \\
 \text{Activos fijos netos}_{SF} &= (250/480) \times 50.000 \\
 &= 0,52 \times 50.000 \\
 &= 26.000 \\
 \\
 \text{Otros activos}_{SF} &= (250/480) \times 10.000 \\
 &= 0,52 \times 10.000 \\
 &= 5.200
 \end{aligned}$$

Segundo paso: Distribución del pasivo y el capital social entre los centros de costos. El pasivo, en especial los empréstitos, suelen poder asignarse directamente al centro de costos de servicios financieros, ya que muchas IM toman préstamos exclusivamente para financiar su cartera de micropréstamos. En general, la mayoría de las IM no toman préstamos bancarios ni movilizan ahorros para financiar sus servicios no financieros. Puede ser necesario distribuir algunas obligaciones a corto plazo, aunque gran parte de esa labor puede ser sencilla. Otro caso en que cabría la asignación es el de un préstamo hipotecario o de otro tipo a largo plazo obtenido para la adquisición de edificios u otros activos fijos. La IM distribuiría ese tipo de obligaciones entre los centros de costos conforme a la proporción de los activos fijos pertinentes financiados con esa deuda; por ejemplo:

$$\text{Otras obligaciones}_{SF} = \left(\frac{\text{Activos fijos netos}_{SF} + \text{Activos fijos netos}_{TOTAL}}{\text{Otras obligaciones}_{TOTAL}} \right)$$

En la mayoría de los casos será fácil vincular determinado capital social donado a determinado centro de costos, por lo cual la asignación será sencilla. El principal problema referente a las cuentas del capital social se refiere a la posibilidad de utilizar una sola regla de decisión que refleje con precisión los saldos

de ejercicios anteriores referentes al capital social donado y a las utilidades internas no distribuidas. La **alternativa simple** consistiría en aplicar la regla de decisión ya identificada para el estado de pérdidas y ganancias a todas las cuentas del capital social. Por ejemplo, tratándose de una IM que haya utilizado el CTP, la fórmula global sería la siguiente:

$$\begin{aligned}
 \text{Capital social}_{SF} &= \left(\frac{\text{Tiempos dedicados por el personal}_{SF}}{\text{Tiempos dedicados por el personal}_{TOTAL}} \right) \\
 &\quad \times \text{Capital social}_{TOTAL}
 \end{aligned}$$

En el ejemplo simple, el método aproximado para la asignación del capital social mediante la utilización del CTP sería el siguiente:

$$\begin{aligned}
 \text{Capital social}_{SF} &= (250/480) \times 240.000 \\
 &= 0,52 \times 240.000 \\
 &= 124.800
 \end{aligned}$$

Correspondería realizar un cálculo similar para todas las demás reglas posibles de decisión descritas en la sección anterior. A continuación se presentan otras alternativas de componentes específicos del capital social.

Tercer paso: Distribución de «caja y efectivo en bancos» como activo residual que equilibra el balance.

«Caja y efectivo en bancos» equivale al monto de efectivo en caja o colocado en instrumentos de mucha liquidez para cubrir gastos en efectivo. El saldo de caja al final del período equivale al saldo de caja al comienzo del período más el efecto neto de todas las transacciones monetarias; en otras palabras, se suman las nuevas fuentes de efectivo que ingresa en el período como aumentos de las ganancias en efectivo (no devengadas), otras acciones de capital, ahorro y/o deuda, y se restan los nuevos usos de fondos, como el aumento de las inversiones y/o de la cartera de préstamos. Como en esta asignación de costos se utiliza un enfoque no integrado y se ajustan los estados financieros fuera del sistema de contabilidad de la IM, las asignaciones a los centros de costos de los activos no monetarios, los pasivos y el capital social aún no darán lugar al equilibrio de las cuentas. Es legítimo asignar el saldo

consolidado de caja y efectivo en bancos a cada centro de costos como cuenta residual que equilibra los respectivos balances. Sin embargo, este método de distribución del efectivo entre los centros de costos no será totalmente preciso; sólo con un enfoque integrado de asignación en que se distinga entre transacciones monetarias y no monetarias se obtendrán saldos de caja exactos. La siguiente es la fórmula para la asignación del saldo de caja y efectivo en bancos al centro de costos de servicios financieros:

$$\text{Caja y efectivo en bancos} = \text{Total del pasivo} + \text{Total del capital} \\ \text{social} - \text{Total de activos no monetarios}$$

Una vez que la IM ha identificado las partidas del balance afectadas por la asignación de costos y ha adoptado reglas de decisión para la asignación de esos saldos, está en condiciones de preparar balances separados para sus diferentes centros de costos.

Recuadro 5: Balance de Microfem

Los administradores de Microfem se dieron cuenta de que la asignación de costos permite realizar análisis simples de autosuficiencia y eficiencia de la cartera, pero no otros tipos de análisis de rentabilidad y eficiencia que hacen necesario comparar los ingresos de operaciones, gastos y utilidades con los saldos medios que aparecen en el balance.

Después de examinar el balance consolidado del ejercicio corriente de Microfem, los administradores llegaron a la conclusión de que la cartera de préstamos, las reservas para pérdidas por concepto de préstamos y las inversiones corresponden al centro de costos de servicios financieros. Los activos fijos netos son la única partida no monetaria del balance que comparten los servicios financieros y no financieros. A los efectos de la asignación de los costos de depreciación, Microfem ya había determinado que el 80% de sus activos fijos se utilizaban para respaldar operaciones de servicios financieros. En consecuencia asignaron el 80% de los activos fijos netos al centro de costos de servicios financieros y el 20% al centro de costos de servicios no financieros.

En cuanto al pasivo, tanto los ahorros de los miembros como los préstamos bancarios constituyen fuentes de fondos exclusivamente para los servicios financieros. No obstante, los administradores comprobaron que la categoría «otras obligaciones» comprendía todo tipo de cuentas por pagar que resultaba difícil distribuir entre las dos líneas de servicios. Por lo tanto decidieron utilizar la proporción que surge de la aplicación del coeficiente ajustado de gastos administrativos directos (CGAD ajustado) que se utiliza en el Cuadro 4 del Recuadro 3, al estado de pérdidas y ganancias (es decir, el 66% al centro de costos de los servicios financieros y el 34% al centro de costos de los servicios no financieros).

Los directivos de Microfem tuvieron que considerar en cierta medida la distribución de los saldos de capital social entre los servicios financieros y no financieros. En el caso de las acciones de los miembros, comprobaron que la mayor parte de los miembros de la entidad habían ingresado en ésta (y por lo tanto pagaron sus acciones obligatorias) para tener acceso a los servicios financieros. Sin embargo, con el tiempo advirtieron que los servicios no financieros resultaban cada vez más importantes para los miembros, y algunas mujeres hacían uso de ellos aun en mayor medida que de los servicios financieros. Microfem, en general, se dedica a prestar a sus miembros un conjunto completo de servicios integrados. Por otra parte, la asignación de costos llevó a los directivos de Microfem a establecer que, en la práctica, usaban cierta proporción de las acciones incrementales de suscripción para financiar costos indirectos relacionados con los servicios no financieros. En definitiva, los directivos optaron por el enfoque simple de utilizar el CGAD ajustado para distribuir las acciones de los miembros entre los dos centros de costos.

En cuanto al capital donado, como Microfem mantenía buenos registros relativos a los usos restringidos de las donaciones de ejercicios anteriores, resultaba relativamente fácil distribuir dichas donaciones. Análogamente, los directivos ya habían asignado sus donaciones del ejercicio corriente en su estado de pérdidas y ganancias (Cuadro 5 del Recuadro 3). El saldo de la donación de capital de Microfem —la donación destinada anualmente al estado de pérdidas y ganancias para cubrir los costos de depreciación de determinados activos fijos— se distribuyó mediante la utilización de la regla de 80/20 en el caso de los activos fijos pertenecientes a servicios financieros y no financieros, respectivamente.

La asignación de las pérdidas no distribuidas de Microfem planteaba una dificultad especial para los directivos de la entidad. Éstos ya habían identificado las pérdidas no distribuidas del ejercicio corriente relativas a servicios financieros y no financieros a través de la asignación de costos realizada. No tenían idea, en cambio, de la asignación que debía efectuarse con respecto a las pérdidas de períodos anteriores. Tras largas discusiones, los directivos llegaron a la conclusión de que la distribución de las pérdidas del ejercicio corriente entre servicios financieros y no financieros es, probablemente, la que refleja con mayor fidelidad la asignación de las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.

Finalmente, las cuentas de caja y efectivo en bancos correspondientes a los dos centros de costos se asignaron como cuentas residuales después del ajuste de los activos no monetarios, el pasivo y el capital social.

En el Cuadro 7 se presenta el balance estimado del ejercicio corriente de Microfem correspondiente a los dos centros de costos.

Cuadro 7: Balance

Microfem (en miles de unidades de moneda local)

| | Centro de costos | | Total |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| | Servicios financieros | Servicios no financieros | |
| ACTIVO | | | |
| Caja y efectivo en bancos | 7.624 | 955 | 8.579 |
| Total de la cartera de préstamos (Reserva para pérdidas por concepto de préstamos) | 62.030 (5.000) | | 62.030 (5.000) |
| Inversiones | 17.396 | | 17.396 |
| Activos fijos netos | 4.479 | 1.120 | 5.599 |
| Total del activo | 86.529 | 2.075 | 88.604 |
| PASIVO | | | |
| Ahorros de miembros | 14.369 | | 14.369 |
| Préstamos: subvencionados | 28.245 | | 28.245 |
| Otras obligaciones | 4.654 | 2.368 | 7.022 |
| Total del pasivo | 47.268 | 2.368 | 49.635 |
| CAPITAL SOCIAL | | | |
| Capital pagado de los accionistas | 8.007 | 4.073 | 12.080 |
| Capital donado — ejercicios anteriores, cifras acumuladas | 32.352 | 5.709 | 38.061 |
| Donaciones de capital — activos fijos | 1.640 | 410 | 2.051 |
| Capital donado — ejercicio corriente | 9.182 | 5.599 | 14.782 |
| Utilidades o pérdidas no distribuidas del ejercicio anterior | (6.588) | (8.889) | (15.476) |
| Utilidades o pérdidas no distribuidas del ejercicio corriente | (5.333) | (7.195) | (12.528) |
| Total del capital social | 39.261 | (293) | 38.968 |
| TOTAL DEL PASIVO Y EL CAPITAL SOCIAL | 86.529 | 2.075 | 88.604 |

Casi todos los activos (el 98%) pertenecen al centro de costos de servicios financieros. Esta proporción es mucho más alta que la que surge del estado de pérdidas y ganancias, en que el centro de costos de servicios financieros representaba alrededor del 75% del total de gastos de Microfem. La asignación del balance pone de manifiesto el carácter «secundario» del centro de costos de servicios no financieros, ya que en los programas de servicios no financieros se utilizan fondos de donantes para cubrir gastos, y no se acumulan muchos activos.

En un principio, la Sra. Gupta consideraba la posibilidad de utilizar métodos mucho más simples y menos precisos de distribución del capital social de Microfem entre los dos centros de costos. Sin embargo, esas reglas generales no permiten determinar con precisión alguna el valor del capital social ni, por lo tanto, de los activos correspondientes al centro de costos de servicios no financieros. Por otra parte, la aplicación de reglas de decisión más generales da lugar a un saldo de caja negativo para el centro de costos de servicios financieros, lo que no tiene sentido. El centro de costos de servicios no financieros de Microfem siempre ha carecido de suficiente financiamiento en relación con su estructura de costos, y ha recibido subvenciones cruzadas del centro de costos de servicios financieros; con el tiempo, esto ha dado lugar a una situación patrimonial negativa. La utilización de un coeficiente general para la distribución de la totalidad del capital social entre los dos centros de costos no reflejaría esos antecedentes históricos.

IV. Asignación de costos y análisis financiero

¿Qué objeto tiene realizar esta engorrosa asignación de costos? En definitiva, ella permite a los directivos de las IM determinar la solidez financiera básica de sus servicios financieros separadamente de otros programas. Las IM tienen cada vez más interés en concebir sus servicios financieros desde una perspectiva empresarial y en examinar qué modificaciones pueden ser necesarias para administrar esas empresas sobre

bases viables desde el punto de vista comercial. Para efectuar esos cambios, los directivos necesitan información sobre la rentabilidad y la eficiencia de sus operaciones; el método más común para recoger esa información consiste en efectuar análisis de coeficientes basados en estados financieros. Por lo tanto, la asignación de costos destinada a preparar estados financieros para el centro de costos de servicios financieros proporciona a la administración de la IM los datos brutos necesarios para realizar análisis de coeficientes de rentabilidad y eficiencia.

En esta sección se presentan algunos ejemplos del tipo de análisis de coeficientes que puede realizarse a través de la asignación de costos.

Ajustes para tener en cuenta la inflación y las subvenciones: La IM tal vez quiera analizar en qué medida podría cubrir *todos* los gastos si operara en condiciones totalmente comerciales. Los costos que deben considerarse, además de los que figuran en el estado de pérdidas y ganancias, son la reducción del capital social como consecuencia de la inflación y los costos de la deuda subvencionada en caso de que hubiera que soportar tasas de interés comerciales. Al mismo tiempo, la inflación provoca la revalorización de los activos fijos, especialmente de los edificios⁹. Para ajustar sus gastos por operaciones a fin de tener en cuenta esos «costos», la IM puede valerse del siguiente método, basándose en los estados financieros del centro de costos de servicios financieros.

Gastos ajustados por operaciones =

- Gastos por operaciones (del estado de pérdidas y ganancias)
- + inflación x (Promedio del capital social - Promedio de los activos fijos)
- + i comercial x Promedio de las obligaciones de financiamiento¹⁰
- Gastos reales por concepto de intereses y comisiones

La tasa de interés comercial («i comercial», en la fórmula) representa la tasa que las IM tendrían que pagar por su deuda si tuvieran que cubrirla en condiciones comerciales. Esta tasa podría equivaler a la tasa de los certificados de depósito a 90 días de las instituciones tomadoras de depósitos. También podría equivaler a la tasa que ofrecen los bancos comerciales a sus clientes de grado medio.

Autosuficiencia financiera: Este indicador constituye la medida en que una IM cubre sus gastos ajustados por operaciones con ingresos de operaciones. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

Ingresos de operaciones (del estado de pérdidas y ganancias)
Gastos ajustados por operaciones

Rentabilidad (ajustada) del activo: Los directivos de las IM pueden tener interés en conocer la rentabilidad de sus activos, como medio de orientación para administrar estos últimos más eficazmente. El coeficiente de rentabilidad del activo permite comparar las ganancias netas de operaciones, ajustadas o no, con el promedio del activo del periodo correspondiente. La fórmula es la siguiente:

Ingresos de operaciones - Gastos (ajustados) por operaciones
Promedio del activo

Rentabilidad (ajustada) del capital social: Los directivos tal vez tengan interés en saber en qué medida la rentabilidad del capital de una IM se asemeja a la de oportunidades de inversión alternativas en la economía local. La fórmula es la siguiente:

Ingresos de operaciones - Gastos (ajustados) por operaciones
Promedio del capital social

Rentabilidad de la cartera: Una de las maneras de verificar si la cartera obtiene los ingresos previstos de manera eficiente consiste en analizar su rentabilidad. Esa cifra debe compararse con las expectativas basadas en las tasas de interés efectivas de la IM. La fórmula es la siguiente:

Ingresos por concepto de intereses y comisiones
Promedio de la cartera

Eficiencia en función de los costos administrativos: Los directivos de las IM suelen examinar los costos de administración y mantenimiento de sus carteras de préstamos. Este coeficiente refleja los gastos administrativos (gastos por operaciones una vez deducidos los gastos por concepto de intereses y la provisión para pérdidas por concepto de préstamos), ya que esos costos son los más controlados directamente por los directivos. La fórmula es la siguiente:

Gastos administrativos
Promedio de la cartera

Eficiencia en función de los costos de personal: Los gastos por concepto de sueldos y prestaciones constituyen el principal componente de los gastos administrativos. Los directivos de la IM pueden tener interés en mantenerse informados sobre la proporción que corresponde a los costos de personal en el total de costos administrativos, ya que en general esa proporción es mayor cuando se hace un uso más eficiente de los recursos. La fórmula es la siguiente:

Gastos de personal
Gastos administrativos

Productividad de los oficiales de préstamos: El número de clientes activos por oficial de préstamos representa para los directivos de las IM un indicador clave de productividad y eficiencia. Es importante aumentar la productividad para contener los costos. Por otra parte, sin embargo, una carga de casos excesiva por oficial de préstamos puede dar lugar a un mayor riesgo de incumplimiento. Este coeficiente se calcula de la siguiente manera:

Número de préstamos pendientes (final de período)
Número de oficiales de préstamos (final de período)

En muchos de estos coeficientes se comparan partidas de «flujos» del estado de pérdidas y ganancias con saldos «totales» del balance. No es posible elaborar un coeficiente donde el numerador sean las utilidades *de un período de tiempo* y el denominador, un saldo contable acumulado (es decir, el total del activo) *al final de un período de tiempo*. Por lo tanto, en el análisis del coeficiente, el denominador siempre refleja el valor medio de la partida del balance a lo largo de un periodo de tiempo. Lo ideal es calcular ese promedio a partir de saldos mensuales. Como este estudio se refiere a la asignación de costos correspondientes a una IM de servicios múltiples, tal vez no sea posible contar con saldos mensuales. Como mínimo debería calcularse un promedio entre el saldo al comienzo de periodo y el saldo al final de periodo.

Recuadro 6: Análisis financiero de Microfem

Microfem percibió la utilidad de crear un balance separado para su centro de costos de servicios financieros, a fin de sentar las bases para la realización de análisis de rentabilidad en períodos futuros. Sin embargo, la Sra. Gupta se dio cuenta de que, para calcular coeficientes de rentabilidad y eficiencia para el ejercicio corriente, necesitaba contar con información del balance correspondiente a los estados financieros del último ejercicio. Los flujos representados en el estado de pérdidas y ganancias de Microfem sólo pueden compararse con saldos medios de partidas del balance del ejercicio. Se necesitaban saldos al comienzo y al final del ejercicio.

Aplicando las mismas reglas de asignación de costos al ejercicio anterior se derivaron los estados financieros comparados que aparecen en el Cuadro 8.

Cuadro 8: Estados financieros comparados de Microfem

| | Centro de costos | | | | Total | |
|---|-----------------------|---------------|--------------------------|----------------|---------------|---------------|
| | Servicios financieros | | Servicios no financieros | | Último ej. | Ej. corriente |
| | Último ej. | Ej. corriente | Último ej. | Ej. corriente | | |
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
| INGRESOS DE OPERACIONES | | | | | | |
| Ingresos por concepto de intereses y comisiones de préstamos | 8.965 | 10.857 | | | 8.965 | 10.857 |
| Ingresos de otros servicios vinculados con finanzas | 441 | 1.520 | | | 441 | 1.520 |
| Rentas de inversiones | 1.004 | 2.139 | | | 1.004 | 2.139 |
| Total de los ingresos de operaciones | 10.410 | 14.516 | | | 10.410 | 14.516 |
| GASTOS POR OPERACIONES | | | | | | |
| Gastos por concepto de intereses y comisiones de préstamos | 1.756 | 5.150 | | | 1.756 | 5.150 |
| Gastos de provisión para pérdidas por concepto de préstamos | 1.447 | 2.028 | | | 1.447 | 2.028 |
| Gastos de personal — directos | 4.553 | 5.605 | 1.115 | 1.747 | 5.667 | 7.352 |
| Gastos de personal — indirectos | 1.417 | 1.235 | 563 | 731 | 1.981 | 1.966 |
| Otros gastos administrativos — directos | 3.884 | 3.384 | 2.238 | 3.575 | 6.122 | 6.959 |
| Otros gastos administrativos — indirectos | 2.333 | 2.447 | 802 | 1.142 | 3.135 | 3.589 |
| Total de gastos por operaciones | 15.390 | 19.849 | 4.718 | 7.195 | 20.108 | 27.045 |
| GANANCIAS (PÉRDIDAS) NETAS DE OPERACIONES | | | | | | |
| Donaciones en efectivo | 8.530 | 9.182 | 3.413 | 5.599 | 11.943 | 14.782 |
| TOTAL CONSOLIDADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS | 3.550 | 3.850 | (1.305) | (1.596) | 2.245 | 2.253 |
| BALANCE | | | | | | |
| ACTIVO | | | | | | |
| Caja y efectivo en bancos | 11.845 | 7.624 | 205 | 955 | 12.050 | 8.579 |
| Total de la cartera de préstamos | 42.151 | 62.030 | | | 42.151 | 62.030 |
| (Reserva para pérdidas por concepto de préstamos) | (2.972) | (5.000) | | | (2.972) | (5.000) |
| Inversiones | 8.750 | 17.396 | | | 8.750 | 17.396 |
| Activos fijos netos | 4.108 | 4.479 | 1.027 | 1.120 | 5.135 | 5.599 |
| Total del activo | 63.882 | 86.529 | 1.232 | 2.075 | 65.114 | 88.604 |
| PASIVO | | | | | | |
| Ahorros de miembros | 9.665 | 14.369 | | | 9.665 | 14.369 |
| Préstamos: subvencionados | 15.759 | 28.245 | | | 15.759 | 28.245 |
| Otras obligaciones | 3.515 | 4.654 | 1.279 | 2.368 | 4.794 | 7.022 |
| Total del pasivo | 28.939 | 47.268 | 1.279 | 2.368 | 30.218 | 49.635 |
| CAPITAL SOCIAL | | | | | | |
| Capital pagado de los accionistas | 7.345 | 8.007 | 2.674 | 4.073 | 10.019 | 12.080 |
| Capital donado — ejercicios anteriores, cifras acumuladas | 23.822 | 32.352 | 2.296 | 5.709 | 26.118 | 38.061 |
| Donaciones de capital — activos fijos | 1.834 | 1.640 | 459 | 410 | 2.293 | 2.051 |
| Capital donado — ejercicio corriente | 8.530 | 9.182 | 3.413 | 5.599 | 11.943 | 14.782 |
| Utilidades o pérdidas no distribuidas del ejercicio anterior | (1.608) | (6.588) | (4.171) | (8.889) | (5.778) | (15.476) |
| Utilidades o pérdidas no distribuidas del ejercicio corriente | (4.980) | (5.333) | (4.718) | (7.195) | (9.698) | (12.528) |
| Total del capital social | 34.943 | 39.261 | (47) | (293) | 34.896 | 38.968 |
| TOTAL DEL PASIVO Y EL CAPITAL SOCIAL | 63.882 | 86.529 | 1.232 | 2.075 | 65.114 | 88.604 |

Utilizando los datos provenientes de los estados financieros comparados, la Sra. Gupta preparó un informe financiero simple para el centro de costos de servicios financieros, el que aparece en el Cuadro 9. Para el cálculo de los gastos ajustados partió del supuesto de una tasa de inflación del 18% y un costo del financiamiento en condiciones comerciales del 24%.

Cuadro 9: Análisis financiero de Microfem para el ejercicio corriente

(en miles de unidades de moneda local)

| | |
|---|----------|
| Gastos por operaciones (del estado de pérdidas y ganancias) | 19.849 |
| Ajuste para tener en cuenta la inflación [(inflación x promedio del capital social) - (inflación x promedio de los activos fijos)] | 5.906 |
| Ajuste para tener en cuenta las subvenciones [(costo comercial del capital x promedio de obligaciones de financiamiento) - costo de los fondos, del estado de pérdidas y ganancias] | 3.014 |
| Gastos ajustados por operaciones | 28.769 |
| Ganancias (Pérdidas) ajustadas de operaciones | (14.253) |
| Autosuficiencia de las operaciones | 0,73 |
| Autosuficiencia financiera | 0,50 |
| Rentabilidad ajustada del activo | (0,19) |
| Rentabilidad ajustada del capital social | (0,38) |
| Rentabilidad de la cartera | 0,21 |
| Eficiencia en función de los costos administrativos | 0,26 |
| Eficiencia en función de los costos de personal | 0,54 |
| Productividad de los oficiales de préstamos | 200 |

El análisis financiero ayudó a la Sra. Gupta y a su grupo de administración a conocer mejor la situación de su centro de costos de servicios financieros. Admitieron que la entidad todavía estaba muy lejos de lograr su meta de alcanzar la viabilidad financiera. Decidieron utilizar los coeficientes financieros como base para calibrar los resultados futuros. Comparando la rentabilidad de la cartera con la eficiencia en función de los costos administrativos, los directivos de Microfem comprendieron que para mejorar los resultados financieros se requería una combinación de los siguientes factores: 1) el aumento de las tasas de interés para mejorar la rentabilidad de la cartera; 2) la reducción de los costos administrativos mediante el aumento de la productividad del personal, hasta llegar a ser de unos 300 clientes por oficial de préstamos, y 3) el crecimiento de la cartera.

Microfem se propone volver a evaluar su sistema de asignación de costos, incluidas las diversas reglas de decisión, el año que viene. Dada la utilidad de esa labor, Microfem ha decidido hacer este análisis periódicamente y considerar la integración de la asignación de costos en su sistema contable en el futuro cercano.

Deberían realizarse constantemente análisis de coeficientes de rentabilidad y eficiencia para que los administradores puedan seguir las tendencias. Además, los directivos de las IM pueden fijar objetivos internos para sus instituciones, comparando los resultados efectivos con las metas fijadas.

V. Otras aplicaciones

Las IM pueden aplicar a varios niveles de sus operaciones los principios en que se basan los métodos de asignación de costos que se describen en el presente estudio. Tienen cada vez mayor interés, por ejemplo, en tratar a sus sucursales como centros de costos o utilidades distintos. Las IM preocupadas por la viabilidad de sus sucursales pueden utilizar técnicas de asignación de costos para asignar los costos de su casa matriz a cada una de sus sucursales.

Algunas IM utilizan reglas de decisión como las analizadas en este estudio para asignar los costos a las sucursales, pero muchas asignan los costos de la casa matriz a las sucursales en proporción al tamaño relativo de cada sucursal, medido por la cartera de préstamos pendientes, o por el número de clientes o de funcionarios. Este tipo de regla de decisión puede o no reflejar con exactitud el nivel de actividades y recursos de la casa matriz que realmente se utilizan en cada sucursal. Por ejemplo, las sucursales más nuevas, con carteras más reducidas, pueden requerir de la casa matriz una atención relativamente mayor que las sucursales ya afianzadas. Por lo tanto, una regla de asignación basada en el tamaño de la cartera (o en el número de clientes o de funcionarios) representa una subvención cruzada de las sucursales más antiguas a favor de las más nuevas. Por otra parte, muchas funciones administrativas, contables y de verificación del cumplimiento de las normas se realizan en forma más intensa al aumentar el volumen de préstamos y transacciones, lo que justifica este método.

Otro método comúnmente usado para cubrir los gastos de la casa matriz a nivel de las sucursales es el de los precios de transferencia. Por ejemplo, la casa matriz puede «cobrar» a las sucursales un porcentaje fijo de los ingresos (o gastos) de estas últimas. Un método más común es imponer a las sucursales determinada tasa de interés por los fondos transferidos por la casa matriz, normalmente utilizados para financiar la cartera de préstamos a nivel de las sucursales. Es necesario diseñar cuidadosamente los mecanismos de fijación de precios de transferencia para cubrir todos los costos de la casa matriz. Para fijar el precio debido de transferencia deben realizarse proyecciones financieras cuidadosas, y los valores deben actualizarse constantemente.

Los sistemas de cooperativas de crédito suelen utilizar sistemas de fijación de precios de transferencia, en virtud de los cuales las sociedades primarias pagan intereses por el monto neto de los préstamos otorgados por la organización principal. Esta última hace de intermediaria entre las sociedades primarias superavitarias y deficitarias; recibe de las primeras el excedente

de ahorro y represta estos fondos a las sociedades deficitarias a una tasa de interés diferencial. No obstante, el precio de los fondos de la organización principal debe ser relativamente alto para promover la movilización del ahorro, que es el fundamento de los sistemas de cooperativas de crédito.

Aun las IM que realizan una asignación de costos a nivel de las sucursales no siempre preparan balances completos de sus sucursales, aunque suelen asignar los activos y algunos pasivos. Como surge del presente estudio, la asignación del balance, en especial conforme a un enfoque no integrado, presenta varias dificultades importantes, por lo cual tal vez no resulte útil para todas las IM.

Las IM también pueden tener interés en seguir los resultados financieros de los distintos «productos» de su línea de servicios financieros, como instrumentos de ahorro específicos y/o diferentes tipos de préstamos (colectivos, en comparación con individuales; agrícolas, para vivienda; para capital de explotación, etc.). Otra aplicación del sistema de asignación de costos se refiere al financiamiento de donantes. Muchos donantes exigen que se lleve una contabilidad separada de los gastos vinculados con su proyecto o fondo específico. Sin embargo, esta modalidad de financiamiento suele complicar los sistemas de las IM, al incluir requisitos especiales de seguimiento y presentación de informes a expensas del desarrollo institucional global. Los donantes deberían abstenerse de exigir en todos los casos ese tipo de contabilidad de fondos¹¹.

Como surge de este análisis, la asignación de costos puede volverse demasiado complicada para las IM multifacéticas. Por ejemplo, ¿qué sucede si una IM ofrece cinco servicios financieros y no financieros a través de diez sucursales, y dentro de los servicios financieros hay tres productos separados, y la entidad debe producir informes para cuatro donantes diferentes? Evidentemente, un sistema de asignación de costos que procurara abordar todos esos aspectos sería demasiado complicado. Las IM deben elegir qué centros de costos o ganancias es más razonable mantener, desde una perspectiva administrativa. Como cada vez más IM adoptan sistemas de asignación de costos y sustituyen los métodos no integrados por métodos integrados, es importante evitar el problema de la «proliferación en el plan de cuentas», es decir, por servicios, por sucursales, por donantes, etc.¹²

VI. Un ejemplo del terreno — BRAC

BRAC (siglas en inglés del Comité de Fomento Rural de Bangladesh) constituye un ejemplo interesante de asignación de costos y activos llevada efectivamente a cabo en el terreno. BRAC aplica un complicado sistema en que se utilizan varias de las diferentes reglas de decisión analizadas en el presente estudio para distribuir costos y partidas del balance entre diversos centros de costos. A su vez, los centros de costos de BRAC se analizan a nivel de las sucursales y regiones, y a nivel central.

BRAC es una gran institución de microfinanciamiento de Bangladesh que comenzó a desarrollar operaciones en 1972 (y empezó a ofrecer servicios financieros en 1974). Sus tres programas de servicios financieros, previstos en el Proyecto de desarrollo rural (PDR), el Proyecto de crédito rural (PCR) y el Programa de generación de ingresos para créditos de fomento a grupos vulnerables (PGICFGV) tenían más de 1,5 millones de clientes con préstamos pendientes al 31 de diciembre de 1996 y operaban en 32.102 de las 86.000 aldeas de Bangladesh.

Además de esos servicios financieros, BRAC ofrece varios otros tipos de productos y servicios a sus miembros y clientes; por ejemplo:

- Salud y población (Programa de salud y desarrollo de la mujer y Programa de promoción de la planificación de la familia)
- Derechos humanos y educación jurídica (en el marco del PDR)
- Educación (dos programas de educación primaria no escolar y Programa de respaldo educativo)
- Otros programas (Programa de desarrollo de Baor, Programa de socorro y rehabilitación de emergencia, Proyecto de desarrollo de actividades agropecuarias de pequeña escala)
- Varias empresas, incluidos el Centro de Artesanía Rural de Aarong e la Imprenta de BRAC
- Programas sectoriales que proporcionan insumos y asesoramiento técnico a los sectores de la sericultura, la piscicultura, la agricultura y la avicultura.

Para 1994, BRAC había elaborado un sistema de asignación de costos en que se diferenciaban costos y 17 estados financieros diferentes entre muchos programas distintos y entre la casa matriz y las entidades a cargo de la ejecución de las operaciones. Cada uno de los distintos aspectos se considera un centro de costos.

1. Decisión de asignar y definir centros de costos separados

A medida que BRAC fue elaborando más y más programas diversos y estableciendo un extenso sistema de sucursales, fue reconociendo el hecho de que un sistema de asignación de costos reportaría dos tipos de beneficios para las operaciones:

- Ayudaría a la administración a medir claramente los resultados de las entidades a cargo de la ejecución de las operaciones y los distintos programas, aumentando de esa manera la responsabilidad.
- Ayudaría al BRAC a atraer financiamiento para cada programa por separado y a hacer el seguimiento de esos fondos.

BRAC optó por elaborar un sistema de asignación de costos que forma parte de su sistema global de contabilidad. Se llegó a la conclusión de que los elevados costos iniciales de

establecimiento del sistema de asignación se justificaban en función de la simplificación del proceso que se lograría a largo plazo. Resultó más fácil llegar a esa conclusión por el alto grado de informatización existente a nivel de la casa matriz, aunque en las sucursales el proceso de asignación de costos sigue siendo manual.

BRAC dirige la mayoría de los programas sobre el terreno a través de sus 372 oficinas zonales o sucursales. La unidad de administración de nivel inmediato superior es la oficina regional, a la que sigue la casa matriz. En conjunto, las operaciones de BRAC reciben el nombre de «nivel societario».

El sistema de BRAC se inicia con los planes de cuentas a nivel de las sucursales. Cada sucursal lleva libros mayores para todos los programas que administra. En aras de la simplicidad, en este estudio sólo se identifican dos centros de costos a nivel de las sucursales: uno de los programas de servicios financieros (PCR) y el programa de educación primaria no escolar (PEPNE). En realidad, sin embargo, cualquier sucursal puede distribuir costos entre todos los programas cuya ejecución tiene a cargo.

2. Identificación de los costos directos e indirectos a nivel de las sucursales

BRAC comienza por identificar los costos directos correspondientes a cada centro de costos a nivel de sucursales. La entidad tiene distinto personal en el terreno para el PCR y para el PEPNE. Los oficiales del terreno destinados a cada programa y sus supervisores directos son asignados al centro de costos del PCR o del PEPNE. El costo de capacitación del personal y de los clientes son imputados directamente al centro de costos respectivo por uno de los centros de capacitación regionales de BRAC. Los gastos de operación de vehículos, combustible y mantenimiento se asientan en un registro de vehículos y se imputan a cada centro de costos en función de su uso directo. También se imputan totalmente al centro de costos del PCR otros costos directos, como los referentes a provisión para pérdidas por concepto de préstamos, gastos por concepto de intereses y las comisiones bancarias aplicables. El único otro costo directo importante es la depreciación de vehículos. En la mayoría de los casos los vehículos son de propiedad de empleados, por lo cual no se deduce ninguna depreciación. Cuando el propietario del vehículo es BRAC, el propietario directo es determinado centro de costos y se efectúa la correspondiente depreciación, o el vehículo se considera de uso común, pero de propiedad del PCR, y la depreciación (en los libros del PCR) o el alquiler (en los libros del PEPNE) se distribuyen conforme a su uso, establecido en el registro de vehículos.

Los costos indirectos que comparten diferentes centros de costos a nivel de las sucursales comprenden gastos relacionados con oficinas, como mantenimiento, alquileres, depreciación, útiles de oficina, agasajos y gastos generales. Además, algunos empleados constituyen el «fondo común de funcionarios», constituido por profesionales como contadores, cajeros y personal de servicio.

3. Adopción de reglas de decisión para la asignación de costos a nivel de las sucursales

Para asignar los costos indirectos a nivel de sucursales se aplican varias reglas de decisión diferentes. Se da por supuesto que el centro de costos del PCR es el «propietario» del edificio y de activos conexos, como muebles, accesorios y equipos. Cada centro de costos paga cierta proporción del mantenimiento y el alquiler (PEPNE) o la depreciación (PCR) de esos activos, en función del porcentaje de la superficie total ocupada por el programa correspondiente.

Otros costos indirectos se asignan sobre la base del coeficiente simple de personal (CSP) o el coeficiente de costos de personal (CCP). La estimación de este último se basa en un estudio anual de análisis del tiempo de trabajo, realizado con personal de las sucursales y revisado anualmente, según sea necesario.

| Costo | Regla de decisión |
|---|--|
| Útiles de oficina Gastos generales Agasajos | } Asignación basada en el número de funcionarios dedicados directamente al programa del centro de costos (coeficiente simple de personal, o CSP) |
| Fondo común de funcionarios Personal de servicio Contador Cajero | } Asignación basada en una estimación del coeficiente de costos de personal (CCP) |

A las sucursales también les corresponde una proporción de gastos de la casa matriz y las oficinas regionales. Por ejemplo, el costo de la oficina del gerente regional se asigna en forma pareja trimestralmente entre las oficinas zonales pertinentes comprendidas en el PEPNE y el PCR. La asignación de los costos de las oficinas centrales sólo tiene lugar a nivel societario. A nivel de las sucursales, el PCR incurre en costos de financiamiento correspondientes al otorgamiento de préstamos, que ascienden al 9% anual; esos fondos son prestados por la casa matriz a las sucursales.

4. Estado de pérdidas y ganancias a nivel de las sucursales

BRAC prepara mensualmente estados de pérdidas y ganancias a nivel de las sucursales, correspondientes a todos los programas. En cuanto a los ingresos, el PEPNE no obtiene ningún ingreso a nivel de las sucursales. El PCR obtiene ingresos por concepto de intereses por los préstamos pendientes de reembolso que otorga y también ingresos por alquileres (correspondientes a las instalaciones dadas en arriendo de los otros programas). En el Cuadro 10 se presenta un plan simple de cuentas relativo al estado de pérdidas y ganancias a nivel de las sucursales.

5. Incorporación del balance a nivel de las sucursales

Aunque las sucursales de BRAC siguen los ingresos y gastos correspondientes a cada uno de sus centros de costos, sólo preparan un balance para el PCR (servicios financieros). Por

lo tanto, a nivel de las sucursales, todos los programas se tratan como centros de costos, excepto el PCR, que se considera un «centro de utilidades» debido a que es el único programa que obtiene ingresos. A nivel agregado o societario, en cambio, se prepara un conjunto completo de estados financieros para cada centro de costos. El sistema de asignación de costos de las sucursales proporciona la información necesaria para elaborar esos estados.

Como el sistema de asignación forma parte del sistema contable de BRAC, la asignación de partidas del balance correspondientes al PCR a nivel de las sucursales es relativamente sencilla. Casi todos los activos de las sucursales se asignan al centro de costos del PCR. El PCR es «propietario» de la mayoría de los activos fijos, con excepción de los utilizados exclusivamente por el PEPNE, como motocicletas de los oficiales en el terreno. Todos los demás activos, incluidos los de uso común, se registran en el balance del PCR.

Los activos corrientes a nivel de las sucursales, con excepción de las «existencias de libros» (materiales didácticos) correspondientes al PEPNE, se asignan al centro de costos del PCR. El PEPNE no mantiene ninguna cuenta bancaria a nivel de las sucursales, por lo cual las solicitudes y los comprobantes de recepción de efectivo se encauzan a través de la cuenta bancaria del PCR destinada especialmente al PEPNE. Otros activos, incluida la cartera de préstamos, se asignan al PCR.

También es sencilla la asignación de los fondos y pasivos. Todos los pasivos se asignan al PCR, incluidos los pasivos corrientes, los ahorros de miembros (fondo fiduciario colectivo, ahorro forzoso, contribución propia (ahorro voluntario)) y la cuenta corriente establecida en la casa matriz (con la que generalmente se financia el fondo de préstamos). El capital social se considera como el capital con el que se financian los activos fijos y todo superávit acumulado de ingresos en relación con los gastos; como en general el PCR es el «propietario» de casi todos los activos fijos y el que obtiene el mayor superávit, la mayoría de los componentes del capital social se asigna a este programa.

Cuadro 10: Modelo de estado de pérdidas y ganancias de las sucursales de BRAC

| | Centro de costos | |
|---|------------------|-------|
| | PCR | PEPNE |
| INGRESOS | | |
| Ingresos por concepto de intereses aplicables a los préstamos | √ | |
| Ingresos por concepto de alquileres | √ | |
| Total de ingresos | | |
| GASTOS | | |
| Gastos por concepto de intereses y comisiones | √ | |
| Gastos de provisión para pérdidas por concepto de préstamos | √ | |
| Sueldos y prestaciones | √ | √ |
| Viajes y transporte | √ | √ |
| Capacitación de personal | √ | √ |
| Mantenimiento | √ | √ |
| Gastos generales | √ | √ |
| Servicios públicos | √ | √ |
| Útiles de oficina y suministros | √ | √ |
| Depreciación | √ | √ |
| Alquiler de oficinas | | √ |
| Logística y administración de oficinas regionales ¹³ | √ | √ |
| Total de gastos | | |
| EXCEDENTE DE LOS INGRESOS CON RESPECTO A LOS GASTOS | | |
| MENOS intereses aplicables al préstamo de BRAC | √ | |
| EXCEDENTE NETO DE LOS INGRESOS CON RESPECTO A LOS GASTOS | | |

6. Utilización de los estados financieros para la realización de análisis a nivel de las sucursales

A nivel de las sucursales, BRAC realiza una evaluación analítica rigurosa sólo con respecto a los programas de crédito y ahorro (PCR y PDR). Cada sucursal utiliza sus estados financieros para medir la productividad del personal, la eficiencia operativa de los costos de operaciones no relacionados con el personal, la rentabilidad y el financiamiento.

En la lista que figura a continuación aparecen los coeficientes y la finalidad del BRAC al seguir cada uno de ellos:

- **Gasto salarial como porcentaje del total de préstamos pendientes:** Este coeficiente revela la productividad del personal porque permite comparar los gastos salariales con el volumen de los préstamos producidos por ese personal.
- **Otros gastos por operaciones como porcentaje del total de préstamos pendientes:** Revela el hecho de que los gastos por operaciones de las sucursales afectan directamente a la rentabilidad de éstas.
- **Ganancias de operaciones como porcentaje del total del activo (o del promedio de los préstamos pendientes):** Cualquiera de esos dos coeficientes mide la rentabilidad de determinada sucursal con respecto a sus activos (o a los préstamos pendientes que ha

otorgado). En el caso de las sucursales del PCR, el total de los activos debe equivaler aproximadamente al monto de los préstamos pendientes.

- **Ahorro como porcentaje del total de préstamos pendientes:** Compara el nivel del ahorros de los miembros (ahorro colectivo e individual) con el monto de los préstamos pendientes. Para que el PCR pueda funcionar verdaderamente como banco debe captar ahorros de sus miembros para financiar sus préstamos.
- **Préstamos para vivienda como porcentaje del total de préstamos pendientes:** Compara el volumen de los préstamos para vivienda con la cartera total de la sucursal. Afecta desfavorablemente a la rentabilidad, ya que a los préstamos para vivienda se les aplica una tasa de interés baja, del 10%.

Actualmente los informes relativos a esos coeficientes se preparan trimestralmente en la casa matriz y después vuelven a las sucursales. Como se preparan informes de ese tipo para todas las sucursales, éstas pueden utilizarlos para realizar comparaciones con sus pares. BRAC tiene la intención de disponer que sus sucursales preparen el análisis mensualmente para sus propios fines. La casa matriz seguirá realizando comparaciones trimestrales¹⁴.

7. Asignación de costos a nivel societario

La asignación de costos a nivel de las sucursales constituye el principal insumo de la asignación de costos a nivel societario. El primer paso para asignar los costos a cada programa consiste en identificar los costos directos e indirectos.

Oficina regional. Cada oficina regional está dedicada a un programa (centro de costos) específico, y posee un gerente regional y dos funcionarios subalternos. Normalmente, cada oficina regional se ocupa de 20 sucursales. En otras palabras, un gerente regional del PEPNE supervisa 20 programas del PEPNE administrados por 20 sucursales. Por lo tanto, los costos vinculados con las oficinas regionales pueden distribuirse muy fácilmente entre los programas. BRAC prepara trimestralmente estados financieros completos de las oficinas regionales, pero estados de pérdidas y ganancias mensuales, dejando la asignación de costos en manos de las diversas sucursales.

Casa matriz. Cada centro de costos incurre en costos directos vinculados con:

- Personal: La casa matriz tiene personal de operaciones dedicado específicamente a cada programa. Además, cada programa tiene su propio personal contable, administrativo y de auditoría. A través de un código especial del sistema contable se destina cada funcionario a determinado centro de costos.
- Operación y depreciación de vehículos
- Equipos
- Muebles y accesorios
- Existencias

El seguimiento y la distribución de los costos que anteceden es fácil.

A continuación se presentan los costos indirectos de BRAC (denominados Costos comunes) y se enuncian las reglas de decisión utilizadas para asignarlos:

| Costo | Regla de decisión |
|--------------------------------------|---|
| Mantenimiento y alquiler de oficinas | } Asignación basada en el porcentaje de la superficie ocupada por el programa del centro de costos |
| Vehículos compartidos | |
| Administración compartida | } Asignación realizada conforme al porcentaje del gasto total del programa, basado en asignaciones de las sucursales y oficinas regionales; sin incluir los desembolsos de los préstamos (en forma similar a lo que sucede con el coeficiente de gastos administrativos directos, CGAD) |

En lo que respecta al PCR, en cada ejercicio los referidos gastos directos y asignados de la casa matriz se concilian a la tasa del 9% aplicable a los fondos de los préstamos.

8. Estado global de pérdidas y ganancias

BRAC prepara semestralmente estados globales de pérdidas y ganancias, por programas. Los estados globales de pérdidas y ganancias del PCR se preparan mensualmente.

El estado de ingresos del PEPNE, que se prepara exclusivamente a nivel societario, presenta los ingresos provenientes de donaciones e intereses bancarios. Estos últimos se generan en cuentas de excedentes que se mantienen en la casa matriz. Como ya se señaló, la información sobre los gastos se extrae directamente de las cuentas del programa.

Los estados de ingresos del PCR reflejan los de las sucursales, pero contienen además los intereses adicionales provenientes de las inversiones, cuya contabilidad se mantiene en la casa matriz. Todos los gastos de la casa matriz se registran directamente en cada cuenta. Por ejemplo, los sueldos y prestaciones de la casa matriz vinculados con el PCR se incluyen directamente en la partida del estado de gastos. Los gastos por concepto de intereses de los préstamos de la casa matriz se eliminan en este nivel, una vez realizada la conciliación.

9. Incorporación del balance a nivel societario

Es relativamente sencillo generar un balance correspondiente a cada programa a nivel de la casa matriz.

PEPNE

Muchos de los programas sociales se financian por separado, y se sigue el curso de esos fondos a través de recibos de las donaciones. Cada programa tiene su propio balance, con activos que pertenecen directamente al programa asignado. Los activos corrientes consisten en las existencias de libros (información que se mantiene tanto en las sucursales compartidas como en las funcionalmente independientes). Otros activos corrientes, como los anticipos de depósitos y los pagos por anticipado, las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes en oficinas zonales, los saldos de caja y efectivo y en bancos, pertenecen a sucursales «funcionalmente independientes» o a las sucursales que administran sólo PEPNE. El control del financiamiento se realiza en la cuenta de la casa matriz, en la que se mantienen los saldos de excedentes de efectivo.

Esos activos se financian mediante pasivos corrientes, que comprenden un fondo para el reemplazo de motocicletas, y pequeños pasivos transitorios, como cuentas por pagar o gastos diferidos. El financiamiento primario se realiza a través de un «fondo para programas» compuesto por el saldo de las donaciones, donaciones anticipadas y todo superávit o déficit del ejercicio. Este tipo de financiamiento se distribuye en función de los recibos de las donaciones destinadas específicamente a este programa.

PCR

Todos los activos fijos de uso común a este nivel son de «propiedad» de BRAC en conjunto, y no de un programa determinado. El resto del activo del balance es similar al de una sucursal, agregándose el control de los fondos (saldos de caja y efectivo en bancos de la casa matriz) y cuentas de inversiones a corto plazo mantenidas en la casa matriz. Esos activos se financian mediante pasivos exigibles a corto plazo, como depósitos de clientes y gastos por pagar, así como un pasivo exigible a largo plazo, el fondo de reemplazo de motocicletas. Finalmente el capital social, o el fondo para programas, comprende un saldo inicial (capital de los donantes y todas las utilidades no distribuidas), así como todo superávit o déficit correspondiente a las operaciones del ejercicio, más algunos ajustes menores y transferencias entre programas.

10. Utilización de los estados financieros para la realización de análisis a nivel societario

Los estados financieros de la sociedad preparados para cada programa administrado por BRAC figuran en el informe anual de los auditores y en los estados financieros de BRAC. Cada año consultores externos realizan análisis de los estados financieros del PDR y el PCR. Se evalúan periódicamente otros programas a petición de los donantes o de común acuerdo.

Semestralmente se realizan análisis internos de todos los programas. Con respecto a los servicios no financieros, la administración examina ante todo las desviaciones con respecto a los presupuestos y, en algunos casos, calcula el costo unitario de determinados servicios, como por ejemplo el costo por niño educado o vacunado. También se realiza semestralmente un análisis de los servicios financieros consolidados del PCR. Ese análisis comprende la elaboración de coeficientes del estado de pérdidas y ganancias, el balance y análisis globales de la cartera. Hasta la fecha, esos análisis no se tienen en cuenta en las evaluaciones de desempeño del personal, aunque se está estudiando esa posibilidad.

11. Conclusión

El caso del BRAC es un ejemplo elocuente de los problemas y beneficios que se analizan en el presente estudio vinculados con la realización de asignaciones de costos correspondientes a una IM grande de servicios múltiples. El sistema de asignación de costos de BRAC es uno de los más avanzados del sector de las IM y permite obtener datos interesantes.

Por su complejidad, las reglas de decisión utilizadas por BRAC se ajustan a los sistemas correspondientes a diferentes niveles de operaciones. Por ejemplo, a nivel de las sucursales BRAC utiliza reglas simples e intuitivas en que se combinan el coeficiente simple de personal, el coeficiente de costos de personal, una comisión fija de transferencia de costos de fondos en el caso de los fondos de la casa matriz y datos sobre el uso directo de vehículos e instalaciones. A nivel de la

entidad, BRAC aplica reglas más complicadas referentes a la conciliación del costo de transferencia de fondos y una forma del coeficiente de gastos administrativos directos. Todas las reglas de decisión son diseñadas y revisadas cuidadosamente en forma periódica.

Otra característica importante del sistema de asignación de costos de BRAC es la distinción entre centros de costos y utilidades a nivel de las sucursales. Por ejemplo, se preparan con frecuencia estados financieros completos (estados de pérdidas y ganancias y balances) para el PCR, a fin de facilitar la realización de análisis financieros y el seguimiento de los resultados de las sucursales correspondientes a ese programa. El PCR se trata claramente como centro de utilidades. Otra posibilidad es que las sucursales preparen estados de pérdidas y ganancias para otros programas, pero que sólo preparen estados financieros completos a nivel regional o societario. En esos casos los análisis se realizan a intervalos menos frecuentes. Esos otros programas se consideran centros de costos y no siempre se evalúan en términos de su rentabilidad. Esa diferenciación pone de manifiesto el hecho de que el sistema de asignación de BRAC responde a los requisitos de información para la administración y las prioridades de los análisis.

El complejo sistema de BRAC es esencial para que la administración pueda seguir y analizar eficazmente sus programas financieros y no financieros a varios niveles diferentes de operación: de sucursales, regional, de casa matriz y societario. La decisión de BRAC de establecer un sistema integrado de asignación que permita a la administración realizar el seguimiento de 17 centros diferentes de costos se basó en su interés en intensificar la responsabilidad a nivel de las unidades de operaciones y los distintos programas.

Anexo: Alternativas para la asignación de partidas del balance

Como se analizó en la Sección III, suele ser bastante sencillo asignar las partidas del balance, y en la mayoría de los casos bastará una decisión simple. Sin embargo, en los casos en que no se mantienen registros cuidadosos, o en que varios programas compiten por la utilización de los mismos activos, pasivos y/o capital social, pueden requerirse métodos de asignación más complicados. En el presente anexo se exponen ideas referentes a la asignación de esas partidas, que no siempre cubren todas las alternativas posibles.

Inversiones. La asignación de inversiones a diferentes centros de costos depende directamente de la utilización de las rentas de inversiones. Esta asignación ya habría sido fijada para los estados de pérdidas y ganancias. Si la IM utiliza las rentas de inversiones exclusivamente para financiar costos vinculados con la prestación de servicios financieros, el saldo de las inversiones debería asignarse a los servicios financieros. Si, en cambio, la IM invierte parte de los fondos específicamente para generar ingresos y así sufragar los costos de sus servicios no financieros, debería asignar los saldos de las inversiones en proporción a la utilización de esas rentas. En el caso de los servicios financieros, la fórmula de asignación es la siguiente:

$$\text{Inversiones}_{SF} = \frac{(\text{Rentas de inversiones}_{SF} + \text{Rentas de inversiones}_{TOTAL})}{\text{x Inversiones}_{TOTAL}}$$

Activos fijos netos. Los activos fijos netos de una IM equivalen al valor bruto de los activos fijos menos la depreciación acumulada. La IM ya habría establecido una regla de decisión para la asignación de la depreciación del ejercicio corriente basada en la utilización proporcional de activos fijos para la prestación de cada servicio. Como se supone que el valor bruto de los activos fijos y la depreciación acumulada de los mismos tienen las mismas características, los activos fijos netos pueden asignarse a los servicios financieros mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Activos fijos netos}_{SF} = \frac{(\text{Depreciación corriente}_{SF} + \text{Depreciación corriente}_{TOTAL})}{\text{x Activos fijos netos}_{TOTAL}}$$

Capital social donado. Los aportes a título gratuito de entidades donantes internacionales y/o nacionales pueden dividirse en: donaciones del período anterior, donaciones acumuladas y donaciones del período corriente. En muchos casos los donantes exigen que la IM gaste sus fondos en programas y servicios específicos, por lo que resulta sencillo

distribuir esos fondos entre los distintos centros de costos. La IM puede haber asignado ya las donaciones del período corriente, como ingresos, a diferentes centros de costos, en el marco de la asignación de costos. Una IM que tenga dificultades para distribuir las donaciones de períodos anteriores entre servicios financieros y no financieros dispone de por lo menos tres alternativas. En primer lugar, puede suponer que la distribución de las donaciones del ejercicio corriente es la estimación más fiel posible de las donaciones de ejercicios anteriores. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Donaciones de períodos anteriores}_{SF} = \frac{(\text{Donaciones del período corriente}_{SF} + \text{Donaciones del período corriente}_{TOTAL})}{\text{x Donaciones de períodos anteriores}_{TOTAL}}$$

Las donaciones de períodos anteriores podrían también asignarse en proporción al total de costos de operaciones, directos e indirectos, de cada centro de costos:

$$\text{Donaciones de períodos anteriores}_{SF} = \frac{(\text{Gastos operativos}_{SF} + \text{Gastos operativos}_{TOTAL})}{\text{x Donaciones de períodos anteriores}_{TOTAL}}$$

Las anteriores son apenas dos de las varias soluciones posibles al difícil problema de la asignación de las donaciones de períodos anteriores.

Utilidades o pérdidas no distribuidas. Al igual que en el caso del capital social donado, las utilidades o pérdidas no distribuidas se dividen en utilidades no distribuidas de períodos anteriores y utilidades no distribuidas del período corriente (denominadas «ganancias netas de operaciones» en el estado de pérdidas y ganancias que aparece en el Cuadro 6). A diferencia del caso de las donaciones, sin embargo, los directivos de la IM no conocerán la distribución de las utilidades no distribuidas de períodos anteriores entre los distintos servicios a menos que hayan realizado cálculos de asignación de costos para esos períodos. Existen en este caso las mismas dos alternativas que para la asignación del capital social donado del período anterior:

$$\text{Utilidades no distribuidas de períodos anteriores}_{SF} = \frac{(\text{Utilidades no distribuidas del período corriente}_{SF} + \text{Utilidades no distribuidas del período corriente}_{TOTAL})}{\text{x Utilidades no distribuidas de períodos anteriores}_{TOTAL}}$$

$$\text{Utilidades no distribuidas de períodos anteriores}_{SF} = \frac{(\text{Gastos por operaciones}_{SF} + \text{Gastos por operaciones}_{TOTAL})}{\text{x Utilidades no distribuidas de períodos anteriores}_{TOTAL}}$$

¹ NOTA: Este número de la serie Estudios Especiales está orientado a directivos de instituciones de microfinanciamiento que prestan servicios múltiples a sus clientes. En él se presentan métodos de asignación de costos y activos entre diferentes programas para evaluar la sostenibilidad financiera de los servicios de microfinanciamiento.

² Por centro de costos se entiende una actividad o categoría de actividades cuyos costos e ingresos puedan agruparse a los efectos de los informes y análisis financieros. Los centros de utilidades comprenden actividades o programas que generan suficientes ingresos (o tienen la posibilidad de generarlos) para cubrir los costos. Si bien en el presente estudio se utiliza principalmente la expresión «centros de costos», los mismos análisis y procedimientos se aplican también a los centros de utilidades.

³ Existe mucho menos consenso o pruebas en cuanto a la necesidad de que los servicios no financieros sean viables, aunque se considera cada vez con mayor frecuencia, aunque no se adopte, el principio de una recuperación de costos por lo menos parcial.

⁴ En el Cuadro 1 y en los análisis posteriores de Microfem, por gastos «administrativos» se entienden todos los gastos que no corresponden a intereses y comisiones y los relativos a la provisión para pérdidas por concepto de préstamos. Por gastos «por operaciones» se entiende **todos** los gastos en que incurre la IM.

⁵ Estos ejemplos se tomaron en parte del Apéndice 3 de *Principios y Prácticas de la Gerencia*, publicación del Women's World Banking (1994).

⁶ En la Sección VI se analiza el sistema de asignación de costos de BRAC.

⁷ Por autosuficiencia de las operaciones se entiende, por definición (ingresos por operaciones/gastos por operaciones).

⁸ En la Sección IV, titulada «Asignación de costos y análisis financiero», se presentan análisis más minuciosos de coeficientes financieros.

⁹ En el Capítulo 2 de Robert Peck Christen *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success* (1997), ACCIÓN International, aparece un tratamiento más completo de los ajustes para tener en cuenta la inflación y las subvenciones.

¹⁰ El concepto de obligaciones de financiamiento comprende préstamos otorgados por bancos, gobiernos y donantes, así como ahorro voluntario (y ahorro forzoso si se le aplica una tasa de interés). Las cuentas por pagar no constituyen una obligación de financiamiento.

¹¹ En *Focus N° 9, Anatomía de una operación de microfinanciamiento: El nuevo enfoque para invertir en las instituciones de microfinanciamiento*, aparecen más detalles sobre el nuevo enfoque institucional relativo a la financiación de actividades de microfinanciamiento proporcionado por donantes.

¹² En la obra de Christen (1997) se exponen ideas sobre la manera de preparar un plan de cuentas apropiado para contabilizar el financiamiento destinado a IM.

¹³ Aplicado exclusivamente en forma trimestral.

¹⁴ BRAC utiliza saldos de final del período (por ejemplo de préstamos pendientes de reembolso), en lugar de saldos medios, ya que el período de análisis es relativamente corto —sólo tres meses (dentro de poco, un mes)— y la diferencia entre los saldos medios y finales no es demasiado grande. Además, al personal de las sucursales le resulta más fácil calcular saldos finales.

Este número de la serie *Estudios Especiales* fue preparado por **Brigit Helms**, Especialista en Microfinanciamiento de la Secretaría del CGAP. La autora expresa su agradecimiento al Sr. S.N. Kairy, Contador Jefe de Gestión de BRAC, y a Lorna Grace, que colaboraron en la preparación de la sección relativa a BRAC. Agradece también los muy útiles comentarios de Richard Rosenberg, Bob Christen, Tony Sheldon, Mohini Malhotra, Joyita Mukherjee y Greg Chen. Se invita al lector a enviar sus comentarios, ya que el texto del presente estudio es una primera versión. Toda la correspondencia debe dirigirse a la autora, a la Secretaría del CGAP.

Traducción: División de Servicios de Traducción del Banco Mundial, Kanika Bahl y Nathalie D'Ambrosio-Vitale.

Producción: Valerie Chisholm; Earthwise Printing, Gaithersburg, MD (301) 340-0690.