

## GIRAFE

### Rating

A+	<b>Mínimo requerido</b>
A	Procedimientos en marcha pero persisten algunas disfunciones.
A-	Riesgos, aunque identificados, podrían afectar a mediano plazo el buen desempeño de las operaciones.
B+	
B	
B-	
C+	

**C**

C-

D

E

### Tendencia

Positiva	No se estima un aumento de la rentabilidad debido a la implementación de una serie de medidas de refuerzo institucional necesarias que pesarán sobre la misma
<b>Estable</b>	
Incierta	
Negativa	

### Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
<b>ACTIVIDAD</b>				
Número total de empleados	44	48	49	40
Total Activos (K USD)	1,364	1,662	1,582	2,457
(K BOB)	14,998	18,622	17,703	26,469
Cartera de crédito (K USD)	931	1,491	1,214	1,741
Nº de clientes activos	5,922	4,031	4,263	6,275
Tasa Efectiva Global <sup>(1)</sup>	ND	ND	ND	104.9%
PAR >365 días <sup>(2)</sup>	0.0%	8.4%	5.9%	1.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	16.2%	3.4%
Cobertura de riesgo crediticio <sup>(3)</sup>	ND	119.4%	0.0%	8.6%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	(5.9%)	(8.3%)	39.1%	80.4%
Deudas/ Patrimonio	363.9%	526.1%	300.7%	152.6%
ROA	(1.7%)	(1.5%)	8.0%	27.1%
Autonomía operativa	97.4%	96.5%	118.5%	151.0%
Autonomía financiera	91.6%	85.4%	103.9%	138.4%
Rendimiento de cartera	56.6%	54.5%	75.7%	104.6%
Ratio de costos operativos	75.6%	38.3%	56.3%	59.3%
Cientes por empleado	135	84	87	157
Ratio de costos de financiamiento	8.0%	7.9%	7.9%	7.6%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. Cartera de créditos	297.9%	63.1%	(18.6%)	38.0%
Crec. Activos	303.4%	24.2%	(4.9%)	49.5%
<b>1 USD = xx MXN</b>	<b>11.0</b>	<b>11.2</b>	<b>11.2</b>	<b>10.8</b>

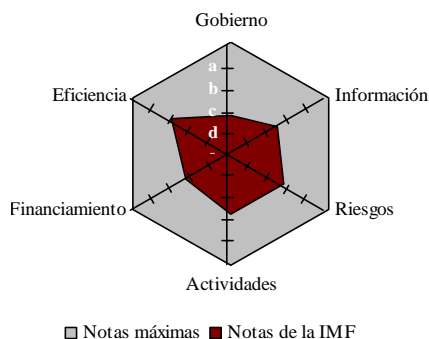
(1) TEG calculado sobre pagos semanales con una tasa nominal del 4.5% mensual

(2) Hasta 2004, se trata de cartera vencida y no cartera en riesgo

(3) Hasta 2004, se calcula sobre cartera vencida y no sobre cartera en riesgo

## CONSERVA, México

Febrero, 2006



### Descripción de la institución

CONSERVA es una ONG con figura jurídica de Asociación Civil constituida en 1999 en Tuxtla Gutiérrez, capital del estado de Chiapas. Comienza a otorgar créditos con financiamiento del programa estatal FOMMUR y desde entonces expandió operaciones con líneas del Pronafim y del Fondo Estatal de Tabasco, línea con la que apertura su única sucursal en la ciudad de Villahermosa, capital del estado de Tabasco en 2003. A diciembre de 2005, CONSERVA atiende a 6,275 mujeres con un solo producto de grupos solidarios y cuenta con una cartera de 1.7M USD.

### Resumen de la calificación

CONSERVA obtiene la nota final « C ». Habiendo conocido muchas dificultades en sus primeros años debidas a una laxitud en los procesos, CONSERVA se encuentra en proceso de maduración. Tras el saneamiento de su cartera mediante castigos, ha mejorado considerablemente sus procesos crediticios y controles internos, y parcialmente, las fallas de los sistemas de información; aún así, todavía adolece de debilidades vinculadas a una estructura de financiamiento demasiado vinculada a líneas gubernamentales, altos niveles de rotación de personal, una pesada estructura de costos operativos, procesos de planeación no formalizados y una gobernabilidad distante. No obstante, los principales riesgos han sido identificados y se están poniendo medidas para atenuarlos.

Esta nota es otorgada con una tendencia “Estable”. Las medidas identificadas por la Dirección para consolidar el posicionamiento de CONSERVA (bajada de tasas de interés en un mercado con una creciente competencia, apertura de nuevas sucursales, formalización de la política de provisiones, etc.) pesarán sobre la rentabilidad que no se estima que aumente dados los elevados niveles ya alcanzados.

### Necesidades de financiamiento

CONSERVA estima sus necesidades de financiamiento en 1M USD para el próximo año. Planet Rating estima que dadas las importantes mejoras experimentadas en los procesos crediticios y controles internos, CONSERVA podría absorber esta cantidad sin incurrir en riesgos.

### Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France  
Tel: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27  
rating@planetrating.com www.planetrating.com

### CONSERVA – Martha Orantes, Directora General

415 Palma Corozo, Colonia Las Palmas, CP29040,  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México  
Tel: +52 1961 61 4 24 65 www.conserva.org.mx

## ▪ El sector de las microfinanzas

El Gobierno Federal Mexicano ha apoyado históricamente la canalización de recursos a IMFs a través de la creación de Bancos de Desarrollo como Nacional Financiera o a través de fideicomisos estatales. Concretamente, durante el sexenio de 2000 a 2006 se han implementado una serie de medidas que han favorecido considerablemente el desarrollo del sector como la creación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario PRONAFIM, un fideicomiso destinado a fondear y capacitar IMFs que atiendan a poblaciones desfavorecidas, contribuyendo así con la expansión de sus actividades; y la aprobación de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) que regula el servicio de captación de recursos y colocación de crédito por parte de las entidades de ahorro y crédito popular. La LACP contempla dos tipos de figuras jurídicas: Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) con figura de Sociedad Anónima y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) con figura de Cooperativa.

El sector de la intermediación microfinanciera cuenta con una muy amplia diversidad de actores que se desempeñan tanto como entidades reguladas como no reguladas. Entre las reguladas se encuentran principalmente las Uniones de Crédito (con una cartera aproximada de USD 1.14 MM a septiembre de 2005), las dos figuras creadas por la LACP y las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLLES). Entre las no reguladas se encuentran las IMFs con forma jurídica de Asociación Civil y entidades parafinancieras que se desempeñan como intermediarios financieros con una figura jurídica de Sociedad Anónima. Se estima que la población atendida por entidades no bancarias en México se encuentra alrededor de 4 millones de personas, un porcentaje muy reducido para un país con 100 M de habitantes.

Las principales IMFs mexicanas se encuentran agrupadas en dos redes: Prodesarrollo, con 36 asociadas y la Asociación de Microfinancieras y Fondos (ANMYF) con alrededor de 40 instituciones.

## ▪ Entorno político y económico

Después de la crisis financiera del año 1994 que llevó a un periodo de estancamiento de la economía, México está experimentando una etapa expansiva durante los últimos años, tal y como lo demuestran la mayoría de sus principales indicadores macroeconómicos: en el año 2005 la economía creció 3.5%, explicado por un mayor dinamismo del consumo privado, inversión y exportaciones, principalmente no tradicionales. La inflación se ha mantenido en niveles en torno al 3%, el tipo de cambio se ha mantenido estable, ha crecido el nivel de

empleo y perspectivas económicas se presentan favorables<sup>1</sup>. Sin embargo, al igual que ocurre en la mayoría de países de América Latina, el buen desempeño macroeconómico no se ha visto reflejado en la misma medida en resultados de impacto social y reducción de la pobreza. Esto ha generado descontento y protestas, como la acontecida con el levantamiento del ejército zapatista en 1994 en Chiapas, una de las regiones más pobres del país. En el año 2002, los niveles de extrema pobreza se situaban en torno al 20%, principalmente en el área rural<sup>2</sup>.

En junio de 2006 se celebrarán en México las elecciones presidenciales, siendo los principales partidos candidatos a gobernar el Partido de la Revolución Democrática (PRD), liderado por Andrés Manuel López Obrador, el Partido de Acción Nacional (PAN), actualmente en el poder y el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Si se llegara a producir un cambio de gobierno, persiste la incertidumbre sobre cuáles serían las políticas relacionadas con el sector de las microfinanzas y finanzas populares y sobre la continuidad de los programas de desarrollo del sector iniciados por el partido actualmente en el poder.

México tiene una población de 104 millones de habitantes, 76% urbana y 24% rural; ocupa el puesto 53 de 177 países en el índice de desarrollo humano del PNUD.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
PNB /Hab USD	4,965	5,616	5,987	6,726
Inflación	5.7%	4.0%	3.3%	3.3%
Coface Rating			A4	A4

## ▪ Presentación de la institución

### Redes

CONSERVA es miembro de la red de IMFs mexicanas Prodesarrollo (Prodesarrollo, Finanzas y Microempresa, A.C.) donde ocupa un puesto en el Consejo de Administración. Recientemente, también se ha unido a ANMYF (Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos A.C.), la segunda de red de IMFs en México que agrupa a 41 asociados.

### Propiedad

Como Asociación Civil, CONSERVA no tiene propietarios. Su máximo órgano de dirección es el Consejo de Administración (CA), compuesto por seis miembros y presidido por Martha Orantes, socia fundadora de la institución quien funge también como Directora General. Según estatutos, el CA es el encargado de aprobar el plan

<sup>1</sup> Informe sobre la situación económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Segundo Trimestre de 2005. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

<sup>2</sup> Poverty in Mexico. An Assessment of conditions, trends and government strategy. Banco Mundial.

de trabajo y los estados financieros. Los miembros del CA se reúnen al menos una vez al año.

Composición del CA	Función en el consejo	Estudios realizados	Empleo actual	Fecha de elección
José E. Juárez	Tesorero	Lic. En Economía	Gerente de Cafés la Selva	2003
Mª del Carmen Legorreta	Representante en el DF	Socióloga	Investigadora UNAM	2003
Alejandra Cervantes	Secretaria	Lic. En Agronomía	Auxiliar de Cartera	2002
Valentina Gómez	Presidente Concejo Vigilancia	Lic. Relaciones Internac.	Gerente de Fin Productivo	2003
Elsa Solano	Secretaria Concejo Vigilancia	Secretaria Ejecutiva	Asistente de la Directora General	1999
Martha Orantes	Presidente	Técnica	Directora General	1999

### Equipo de dirección

El equipo directivo se compone de la Directora Ejecutiva, la Gerente Administrativo y las dos Gerentes de Sucursal, quienes junto con un consultor externo, forman el Consejo Consultivo, órgano que en la práctica se encarga de la dirección de la institución, tanto a nivel de la toma de decisiones, como de la ejecución de las mismas. Todas las gerentes iniciaron su carrera en las microfinanzas en CONSERVA, habiendo trabajado anteriormente para otro tipo de empresas de carácter comercial.

Martha Orantes Gamboa se ha desempeñado principalmente en el ámbito de desarrollo social siendo una de las pioneras en la creación de programas de desarrollo en la Selva Lacandona. En 1989 creó el Programa de Educación para Campesinos de la Selva Lacandona (PEICASEL), dedicado a la educación de las comunidades indígenas. Es una de las socias fundadoras de CONSERVA.

### Subvenciones

Desde el inicio de sus operaciones en 1999, CONSERVA ha recibido donaciones por parte del FOMMUR por un total de 2.4M MXN; de PRONAFIM (150,000 MXN), principalmente para gastos operativos; y de FIRA, Banco de México (27,700 MXN); sumando un total aproximado de 250,000 USD.

### Estatuto, supervisión y auditoría

CONSERVA fue creada en 1999 con la forma jurídica de Asociación Civil, con la que ha seguido operando hasta la fecha. Este tipo de figura jurídica no está sujeta a la supervisión del regulador del sistema financiero mexicano, la CNBV. CONSERVA está contemplando la posibilidad de transformarse en una Sociedad Anónima (S.A.) con el objetivo de poder acceder a algunas líneas parafinancieras de carácter comercial con algunos bancos locales y como un paso previo a una eventual transformación en el futuro a una SOFIPO, que les permitiría captar ahorro.

CONSERVA es auditada por el despacho de auditoría local, Zapoteco Juárez, quien ha realizado auditorías financieras desde 2002 hasta 2005, habiendo aprobado los estados financieros sin reservas. Con anterioridad a esa fecha, CONSERVA no ha sido auditada. Los dos principales proveedores de fondos, realizan una revisión anual cada uno.

### Organización

CONSERVA tiene su sede principal en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en el estado de Chiapas. La sede alberga la Dirección General, la Gerencia de Administración y la Unidad de Sistemas, y funge además como sucursal de operaciones de Chiapas. Cuenta con otra sucursal en la ciudad de Villahermosa, en el estado de Tabasco. Cada sucursal está al mando de una Gerente de Sucursal quien dirige a Oficiales de Crédito (OC), un auxiliar analista y un auxiliar de cartera. Existen también algunos módulos de atención al público donde se distribuye información en algunas localidades de menor población en ambos estados.

Todos los desembolsos se realizan mediante cheque y los pagos son depositados directamente en la cuenta bancaria de CONSERVA por algún miembro de la mesa directiva del grupo solidario, por lo que el manejo de efectivo es muy limitado. Se permite en ocasiones excepcionales de mora, que el OC recoja el pago durante las visitas de cobranza.

### Penetración de mercado

CONSERVA tiene presencia en los estados de Chiapas y Tabasco, al sur de México. Dentro de estos estados, su área de influencia cubre sobre todo zonas periurbanas y municipios rurales. CONSERVA está evaluando la posibilidad de incursionar en el estado de Veracruz a través de un fondeo ofrecido por un Fideicomiso del Estado de Veracruz, pero todavía está pendiente la evaluación técnica del proyecto.



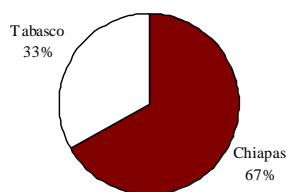
## Productos y servicios

*Una descripción detallada de los productos de crédito es proporcionada en anexos.*

CONSERVA ofrece un solo tipo de producto de crédito: Grupos Solidarios. Se trata de grupos conformados entre seis y veinte personas, mayoritariamente mujeres. El monto mínimo es de 1,000 MXN (90 USD) y el máximo de 20,000 MXN (1,850 USD). La periodicidad de pago es semanal, aunque se aceptan pagos catorcenales o quincenales para los grupos más antiguos. Se otorga una garantía líquida equivalente al 10% del monto solicitado que se deposita en cuentas de CONSERVA y que es devuelta tras el reembolso total del crédito. Se firman pagarés tanto por cada cliente como por todo el grupo. La tasa de interés es de 5% mensual sobre saldos iniciales, equivalente a una Tasa Efectiva Global (TEG) del 104.9% para CONSERVA y del 126.3% para las clientes incluyendo la garantía líquida. Desde 2005, se ha introducido una bonificación del 0.5% en caso de pago a tiempo. De manera puntual, se ha decidido reducir la tasa al 4.5% antes de la bonificación para algunas zonas que han sido afectadas por los desastres de huracanes. La gerencia planea implementar una política de tasas diferenciada por zonas.

De manera informal, se han otorgado algunos créditos de tipo individual para las clientes con mejor historial de pago. CONSERVA todavía no cuenta con una metodología específica para este tipo de productos<sup>3</sup>. La tasa de interés es igual a la de los grupos solidarios y se piden garantías prendarias a partir de los 16,000 MXN (1,500 USD).

Cartera de créditos por sucursal Dic.05



## ■ Gobierno

**Gobierno y toma de decisiones** recibe la calificación "d"

### Toma de decisiones

La toma de decisiones de CONSERVA está concentrada en los órganos ejecutivos y no en el Consejo de Administración, tal y como indican los estatutos, debido a la lejanía de algunos miembros del CA y a la escasa frecuencia de sus reuniones. Esta estructura de gobernabilidad puede carecer de objetividad y visión dada su proximidad a la operativa de CONSERVA y la falta de insumos externos que enriquezcan la toma de decisiones, aunque esto es compensado por una mayor agilidad en la

<sup>3</sup> A dic.05 existen 52 créditos individuales que representan el 2.1% del total de cartera, siendo el mayor de 3,700 USD.

toma de decisiones. En efecto, las principales decisiones recaen en el Comité Consultivo compuesto exclusivamente por trabajadores de la institución y un consultor externo, quien cuenta con un papel preponderante en el mismo, existiendo un problema de dependencia externa. El Comité Consultivo se reúne mensualmente y propone las principales directivas a seguir por la institución.

La eventual consolidación de la idea propuesta por algunos miembros del CA, de transformación en una SA, implicaría un profundo cambio a nivel de la gobernabilidad con consecuencias inmediatas en el reparto de poderes. En efecto, hasta la fecha CONSERVA ha demostrado ser una institución altamente rentable cuyos resultados positivos se han acumulado para reforzar el capital. Dependiendo del perfil de los nuevos propietarios, la misión de CONSERVA, hasta ahora de enfoque social, podría verse afectada por políticas conformes a una entidad con fines de lucro y el potencial reparto de cuantiosos dividendos (el ROE a fecha de diciembre de 2005 es de 80.4%).

Las informaciones de monitoreo que sirven de base para la toma de decisiones no son completas: presentan las principales tendencias del desempeño de cartera, pero no incluyen indicadores financieros para monitorear la marcha del desempeño financiero de la institución, ni otras informaciones cualitativas relacionadas con la oferta del mercado, competencia, etc.

### Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica de CONSERVA, en fase de institucionalización, ha permitido identificar necesidades claves de refuerzo institucional, pero todavía necesita ser reforzado para determinar la viabilidad del modelo de negocios ante un mercado cada vez más competitivo:

- Se han identificado de manera pertinente acciones necesarias como la mejora del software, el afianzamiento de las fuentes de fondeo existentes, la búsqueda de nuevas, y la consolidación de la imagen institucional y actividades de promoción;
- Pero por otro lado, falta por establecer un orden de prioridades en elementos clave que determinarán la evolución de la rentabilidad de la institución en los próximos meses como el posicionamiento de mercado, la estructura financiera, la estructura de costos y la estrategia de productos (no está definido ni el rol que debe jugar el crédito individual ni tampoco su metodología).
- Las metas establecidas son de carácter global y no se sustentan en estudios de mercado, competencia, capacidad operativa y fuerzas y debilidades.
- Los principales ejes estratégicos no son derivados en planes operativos que permitan dar seguimiento a su implementación.

La cada vez mayor competencia en las zonas de actuación, y la posibilidad de obtener financiamiento del Estado de Veracruz, han hecho contemplar la posibilidad de abrir una sucursal en este estado, caracterizado por la presencia de muchas IMFs de muy pequeño tamaño. Esta decisión debe todavía ser evaluada tras un estudio técnico que permita determinar su pertinencia en función a la demanda potencial y el tiempo de recuperación de la inversión. CONSERVA planea incursionar en Veracruz sólo si los resultados de los estudios de mercado y la capacidad interna presenten buenas perspectivas de viabilidad financiera.

CONSERVA todavía no cuenta con un presupuesto anual que permita dar seguimiento al nivel de costos operativos, que por otro lado, presenta una tendencia al alza en los últimos años.

### Equipo de dirección

El equipo directivo está comprometido con la institución y su misión social, y ha sabido familiarizarse rápidamente con las técnicas en microfinanzas desde su llegada a la institución; no obstante, falta complementar esta experiencia con capacitación en procesos de planeación, análisis financiero y aspectos gerenciales. En los últimos años, la rotación dentro del equipo de dirección ha sido elevada, pero la continuidad y alto grado de compromiso de la Dirección General ha logrado proporcionar estabilidad a la institución.

La estructura del organigrama es muy concentrada debido al reducido tamaño de la institución implicando un papel demasiado operacional del equipo directivo: existen tareas fundamentales de planificación operacional como la generación de flujos de caja que siguen dependiendo de la consultoría externa. Por otro lado, la comunicación en el seno del equipo directivo es frecuente y transparente, y se ve mejorada por la asiduidad de las reuniones del Comité Consultivo en el que participan todas las Gerencias.

### Gestión de los recursos humanos

La reflexión sobre el papel de los recursos humanos ha mejorado tras la contratación de un despacho externo especializado en la materia que ha apoyado principalmente en la estandarización de los procesos de reclutamiento, pero todavía no ha derivado en la consecución de una política concreta:

- No existe un plan de carrera que establezca una escala salarial y promociones conforme a la experiencia y capacidades adquiridas;
- No se realizan evaluaciones sistemáticas del desempeño del personal;
- Se realizan capacitaciones puntuales del personal, pero no siguen un plan ordenado conforme a las necesidades de refuerzo individual.

Los índices de rotación de personal se mantienen especialmente elevados para el sector, inducidos por dos factores principales: las fuertes reestructuraciones de personal tras los reiterados casos de malos manejos (ver “R”); y la alta movilidad laboral del estado de Tabasco. En efecto, si bien los salarios del personal de CONSERVA son muy competitivos para el mercado de las microfinanzas, la fuerte industria petrolera existente en el estado de Tabasco hace que la mano de obra se sienta muy atraída por los más altos sueldos de este sector y sea difícil la retención de personal<sup>4</sup>.

	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005
Nº de empleados	44	48	49	40
% de OC	0%	38%	49%	50%
Tasa de rotación del personal	ND	13%	39%	45%

## ■ Información

**Información y sistemas** recibe la calificación “c”

Descripción del sistema de información	
Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura informática adecuada dado el tamaño de la institución. (1 servidor y 12 computadoras en la sede de Chiapas, 6 computadoras en la sucursal de Tabasco).</li> <li>▪ No todas las computadoras están en línea y sólo las que están conectadas poseen antivirus (Norton).</li> <li>▪ Las sucursales (ubicadas en Chiapas y Tabasco) no están interconectadas.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Software de contabilidad comercial Contab</li> <li>▪ Contabilidad centralizada a nivel de la sede.</li> <li>▪ El sistema contable no está integrado con el sistema de cartera.</li> <li>▪ Las conciliaciones contables de los saldos de caja de la sucursal son diarias y el cuadro con los saldos de cartera es mensual.</li> <li>▪ Estados Financieros mensuales.</li> </ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa MICROFIN de desarrollo interno en lenguaje Visual FOX Pro en ambiente Windows.</li> <li>▪ La sucursal de Tabasco remite reporte de transacciones diarias a la sede y la base de datos mensualmente para la consolidación.</li> <li>▪ Reportes consolidados mensuales elaborados en Excel.</li> </ul>

### Sistema de información y equipos

La seguridad de la información no es suficiente: el sistema de cartera presenta algunas fallas que pueden generar errores y alteraciones en los registros (las claves de acceso no distinguen niveles de autorización ni distinguen grupos de trabajo por áreas; no existen candados en la introducción de tasas de interés, plazo, monto, fecha; etc.). Se realizan respaldos semanalmente en discos, pero su almacenamiento no está sistematizado y no existe un inventario que permita identificar con precisión su ubicación.

<sup>4</sup> Según datos de la encuesta de empleo del Estado de Tabasco, en 2004 el 15% de la población podría estar ocupado por empresas del sector petrolero.

El sistema MICROFIN es de uso amigable y las personas que lo utilizan están familiarizadas con su uso. No obstante, cuenta con una limitación importante en la falta de información histórica tras el cierre de mes obligando a recurrir a los respaldos. Asimismo, existe duplicidad en el proceso de captura de la información por la falta de integración entre las sucursales y entre los sistemas de créditos y contabilidad.

El software es de desarrollo interno lo cual agiliza la realización de cambios al contar con los códigos fuente y un personal capaz. CONSERVA ha iniciado el desarrollo de un nuevo sistema de créditos que contempla la solución de las actuales fallas de seguridad y la integración entre sucursales. El presupuesto aprobado asciende a 13,000 USD y se estima que su desarrollo durará entre 3 a 4 meses.

#### **Información de cartera**

La calidad de la información disponible sobre la cartera no es completa pero ha mejorado en el último año: CONSERVA a penas comenzó a hacer seguimiento del índice de cartera en riesgo desde el año 2005, ya que antes sólo se seguía la cartera vencida<sup>5</sup>. Esto generó problemas de seguimiento de la calidad de la cartera en el pasado, al infravalorar los montos reales en riesgo. Actualmente, tampoco se cuenta con información de los créditos refinanciados, aunque éstos se limitan a casos aislados.

Las últimas actualizaciones del sistema de cartera han aportado mejoras al seguimiento de la información a nivel de campo introduciendo reportes sobre morosidad por OC, aunque todavía no permite obtener información sobre la mora por cliente, sino solamente a nivel de grupo. No obstante, la información disponible a nivel gerencial no es suficiente para hacer un seguimiento pormenorizado.

#### **Información contable y seguimiento financiero**

La información contable y financiera ofrece una imagen confiable de los estados financieros, aunque está sujeta a ciertas salvedades:

- No se generaron provisiones suficientes para castigar los importantes montos de crédito en 2004 que se reflejaron directamente como un gasto sin pasar por la constitución de provisiones, de tal forma que no se cuenta con una imagen clara sobre los montos reales de cartera neta. CONSERVA comenzó a aplicar una política de provisiones formal desde 2005;
- La contabilización de los pagos parciales con un orden de prelación primero a capital, hace infravalorar la percepción de ingresos financieros.

<sup>5</sup> Se entiende por "cartera en riesgo" la totalidad del saldo insoluto del crédito del que al menos una de sus cuotas esté en mora a más de x días; mientras que "cartera vencida" son simplemente las cuotas en mora.

La información contable está disponible y es frecuente (se generan estados financieros mensualmente con poco retraso), a pesar de las dificultades vinculadas a la falta de integración de los sistemas de cartera y contabilidad. Además, la disponibilidad de estados financieros por sucursal facilita el análisis pormenorizado como centros de costos.

El análisis financiero es muy limitado: no se siguen las tendencias de los principales ratios dificultando el seguimiento de la situación financiera de la institución con análisis de tendencias y comparaciones con grupos de pares del sector.

## ▪ **Riesgos**

**Riesgos: análisis y control** recibe la calificación "c"  
**Procedimientos**

Tras varias experiencias de malos manejos por parte de OCs en el pasado<sup>6</sup>, CONSERVA ha realizado un importante esfuerzo por mejorar la estandarización de sus procedimientos, estableciendo manuales de funciones y de procedimientos de crédito, en el año 2006. Esto ha permitido reforzar los procesos de controles internos:

- Existe una correcta división de tareas en los procesos de evaluación y desembolso de los créditos;
- Se ha establecido un sistema de cheques no negociables a nombre de las clientes que canjean directamente en bancos;
- Se ha contratado un sistema de pagos referenciados con los bancos que permite identificar cada uno de los grupos que realizó el pago.
- Además, se ha introducido recientemente la figura de coordinador que velará por la buena aplicación de los procedimientos.

También se están tomando medidas para mejorar los procesos de control interno a nivel de sucursales: se ha introducido la firma mancomunada en la firma de los cheques y se están realizando gestiones para evitar tener algunas cuentas de ahorro de garantías líquidas de grupos a nombre del OC en vez de CONSERVA<sup>7</sup>. La Gerente de Sucursal puede realizar movimientos entre las cuentas de Tabasco, pero están vetadas las transferencias a otras cuentas diferentes a las de CONSERVA, evitando así posibles desvíos de dinero.

<sup>6</sup> Los fraudes ascendieron a un monto de 40,000 MXN (3,700 USD) en una ocasión y 30,000 MXN (2,780 USD) en otra, y se realizaron mediante la creación de clientes fantasma y malos manejos de la garantía líquida de los clientes.

<sup>7</sup> Esta práctica se realizaba dado que la infraestructura bancaria no estaba muy extendida en la zona y CONSERVA quería evitar largos desplazamientos de sus clientes.

Dados los procedimientos de desembolsos por cheques y pagos directamente en bancos, el riesgo de manejo de efectivo es casi inexistente; no obstante, se realizan excepciones a la metodología en ciertas recaudaciones de pagos en efectivo o de la garantía líquida por parte de los OCs, que han llevado a casos esporádicos de acuerdos entre el OC y tesorera.

### Auditoría interna

Existe un auditor interno a tiempo parcial que ha jugado un papel muy importante en la identificación de fraudes del pasado, pero cuyas funciones todavía distan de estar formalizadas y cumplir con los requisitos para que la auditoría sea efectiva:

- Las visitas no son inopinadas puesto que las visitas a sucursales son realizadas sólo durante un periodo determinado del año;
- Su perímetro de trabajo se limita a la auditoría de cartera, sin realizar una auditoría financiera, de controles internos, sistemas de información, etc.;
- La persona encargada no es auditor de profesión y tampoco ha recibido formación específica en la materia;
- La independencia para auditar otros niveles jerárquicos está limitada por vínculos familiares<sup>8</sup> y falta de reportes directamente al CA, sino directamente a la Dirección General. Este hecho todavía no ha generado conflictos de interés dada la exclusiva dedicación a la operativa de campo del auditor interno.

## Actividades

**Actividades: productos y servicios** recibe la calificación "c"

USD, o en MXN si especificado	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Cartera fin de periodo	931,724	1,491,083	1,214,517	1,741,967
Cartera fin de periodo (MXN)	10,239,645	16,700,128	13,590,447	18,760,988
Evolución	297.9%	63.1%	(18.6%)	38.0%
Cartera promedio fin de periodo	638,239	1,120,005	1,060,373	1,565,753
Nº de clientes	5,922	4,031	4,263	6,275
Evolución	378.4%	(31.9%)	5.8%	47.2%
Cartera promedio por cliente	157	370	285	278
% del PIB por habitante	3.2%	6.6%	4.8%	4.2%
Crédito promedio desembolsado	219	388	419	515
% del PIB por habitante	4.4%	6.9%	7.0%	7.8%
Cartera en	0.0% <sup>(1)</sup>	8.4% <sup>(1)</sup>	5.9% <sup>(1)</sup>	1.1%

<sup>8</sup> El auditor interno es hijo de la Directora General. Este tipo de relaciones familiares es frecuente en instituciones de corte familiar como CONSERVA.

riesgo > 365 días <sup>(1)</sup>				
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	16.2%	3.4%
Ratio de cobertura del riesgo	ND	119.4% <sup>(2)</sup>	0.0% <sup>(2)</sup>	8.6%
PAR>30 neto de provisiones / Patrimonio	ND	(9.1%)	18.1%	1.9%

(1) Hasta el año 2005 se trata de cartera vencida y no de cartera en riesgo

(2) Calculado sobre cartera vencida

### Mercadeo y competencia

CONSERVA A.C. se desempeña en un contexto cada vez más competitivo, con entidades que cuentan con una oferta de productos similar. El principal competidor es Financiera Compartamos, SOFOL que opera en 26 estados, con una importante presencia en la zona de Chiapas ya que allí inició sus actividades. También existe una gran cantidad de pequeñas IMFs<sup>9</sup> y la Cooperativa UNICREICH. Hasta ahora, las ventajas comparativas de CONSERVA se han basado en la bonificación del 0.5% por buen pago<sup>10</sup>, cuya acogida entre las clientes ha sido positiva y además, ha incentivado mayor puntualidad en los pagos. Esta política permite disminuir la tasa frente a la gran parte de la competencia, aunque la exigencia de la garantía líquida puede representar una barrera de entrada y en consecuencia, una desventaja comparativa.

CONSERVA A.C. es una institución mono-producto y la estrategia de formalizar el producto de créditos individuales todavía no está definida; hasta ahora se ha ofrecido de manera informal a los clientes con mejor historial de pago pero no se ha determinado qué papel debe jugar en relación al principal producto de créditos solidarios (como estrategia de retención de buenos clientes, o bien, un producto independiente para captar otro tipo de mercado).

### Gestión de la cartera

CONSERVA A.C. ha formalizado recientemente los procedimientos para la evaluación, aprobación y desembolso de créditos a grupos solidarios, lo que le ha permitido mejorar la calidad de los nuevos créditos desembolsados, aunque persisten algunas fallas relacionadas con la evaluación de la capacidad de pago. La ausencia de dichos procedimientos en años anteriores se tradujo en elevada morosidad y permitió la ocurrencia de fraudes.

<sup>9</sup> Atemexpa, Al Sol, Grameem Chiapas, Asefi, Creamos, entre otras.

<sup>10</sup> La TEG de CONSERVA es del 104.9% una vez descontada la bonificación, con la garantía líquida sube hasta el 126.3%. La media de la tasa del mercado se sitúa en 5% mensual sobre saldos iniciales (una TEG del 116%). Algunas instituciones de mayor tamaño han implementado una política de diferenciación de tasas por clientes, cuya TEG varía entre el 82.4% de Compartamos y el 55.8% en el caso de UNICREICH, quien ofrece la menor tasa del mercado.

- La formación de los grupos se realiza a través de la autoselección y adicionalmente, el OC deber realizar una evaluación socioeconómica. La cuota de pago semanal no se establece sobre un porcentaje prudencial del remanente neto para el cliente, de la misma forma que no se contempla la existencia de otras deudas (no se realizan verificaciones en la central de riesgos).
- El control de la mora es sencillo y directo: el OC dispone de un formato de seguimiento donde controla los pagos y además se pueden emitir reportes en el sistema sobre el estado de su cartera diariamente para el seguimiento.

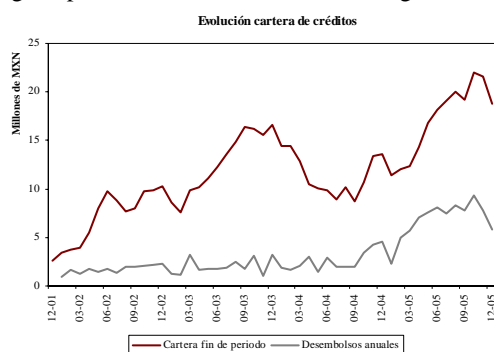
El hecho de no contar con una política de créditos definida para los créditos individuales resulta en una debilidad para CONSERVA ya que este tipo de metodología exige un análisis mucho más profundo de la capacidad real de pago de los clientes, que hasta ahora CONSERVA no está realizando.

Los OC tienen un buen conocimiento de sus clientes y del mercado que atienden. El esquema de incentivos que incorpora tanto el tamaño de la cartera como el monto de las cuotas vencidas, hace mejorar su desempeño y motivación. Sin embargo, la correcta aplicación de la metodología debería todavía reforzarse en algunos casos mediante mayores capacitaciones.

### Evolución y composición de la cartera

El crecimiento de la cartera no ha sido constante, habiendo evolucionado en función de la disponibilidad y comportamiento de las líneas de fondeo. En efecto, al tratarse en su mayoría de líneas revolventes, éstas deben ser canceladas al final del año, momento en el que los saldos de la cartera de crédito experimentan una disminución en paralelo. CONSERVA ha privilegiado el crecimiento a través de la introducción de nuevas socias a los grupos frente a la creación de nuevos grupos.

La evolución errática de la cartera también se ha visto favorecida por la estacionalidad de la mayor parte de las actividades financiadas (principalmente comercio y servicios de microempresas). CONSERVA no ha aplicado ninguna política de diversificación de riesgo sectorial.



La sucursal de Chiapas concentra la mayor participación en la cartera de créditos, habiéndose incrementado su peso en el último año (de 58.3% a dic.04 a 61.4% a dic.05). La reducción de la participación de la sucursal de Tabasco se debe a una política de colocaciones más conservadora en este área de actuación debido a las mayores dificultades para mantener buenos índices de calidad de cartera por el mayor riesgo de politización en este estado<sup>11</sup> y movilidad de la población. CONSERVA actúa tanto en zonas urbanas como en zonas rurales (aunque no otorga créditos agropecuarios), pero no ha definido una política sobre la composición de la cartera por área atendida. CONSERVA no adolece de altos grados de concentración por monto de crédito.

### Calidad de la cartera

La calidad de la cartera de CONSERVA ha mejorado considerablemente en los últimos años gracias a la mejora en las políticas de crédito y cobranza, y a su saneamiento mediante castigos, situándose en 1.1% a dic.05. En años anteriores no se hacía seguimiento de la cartera en riesgo, sino sólo de la cartera vencida, siendo ésta de 8.4% en dic.03 y 5.9% en dic.04, por lo que la cartera en riesgo se estima al menos del doble de estos porcentajes. La considerable mejora de la calidad de la cartera se ha debido tanto a los altos montos de cartera castigados en el año 2004, como a las mejoras en los procesos de crédito que han permitido mejorar la calidad de los nuevos créditos desembolsados. La mayor parte de la cartera en riesgo se sitúa en el tramo entre 31 y 60 (PAR 31-60 de 0.8%), mejorándose el indicador a partir del día 60, lo cual denota la eficacia de las medidas de cobranza extrajudiciales.

CONSERVA todavía no cuenta con una política de castigos formalizada, aunque generalmente se suelen castigar los créditos en riesgo a más de un año. Tras el importante castigo realizado en 2004 (16.2%), que incluía castigos de créditos muy antiguos este ratio disminuye a 3.4% en el 2005.

### Cobertura del riesgo crediticio

La cobertura del riesgo crediticio mediante provisiones es insuficiente debido a que CONSERVA no ha aplicado históricamente una política de provisiones y tampoco contaba con datos de cartera en riesgo. Sólo comienza a aplicarse una política de provisiones a partir de enero de 2005, pero aún así, el ratio de cobertura de riesgo se mantiene muy bajo (8.6% a dic.05); en efecto, según la propia política de provisiones definida por la institución, hasta ahora sólo se han constituido el 37.4% de las reservas necesarias. El ratio de cobertura de riesgo sólo se situó por encima del 100% de la cartera vencida en 2003 previamente

<sup>11</sup> Dos de los tres candidatos a las elecciones presidenciales del junio de 2006 provienen del estado de Tabasco.

al castigo de un monto de 180,000 USD. Desde entonces, la mayor parte de los castigos que ha realizado CONSERVA se han contabilizado directamente como gasto sin haber estado provisionados (sólo el 3% de los créditos castigados en 2005 había sido previamente provisionado). La cobertura de eventuales pérdidas patrimoniales a causa de la cartera en riesgo ha mejorado en el último año (del 18.1% de pérdidas potenciales en 2004, sólo se perderían un 1.9% del patrimonio en 2005).

La garantía líquida ha dado buenos resultados en la cobertura del riesgo de crédito ya que las clientes aceptan que CONSERVA conserve parte de este monto en caso de no pago de alguna de las componentes del grupo. CONSERVA tiene varios juicios pendientes de solución contra clientes y OC implicados en fraudes ocurridos en años anteriores. Al no contar con garantías posibles de ejecución, la recuperación se dificulta.

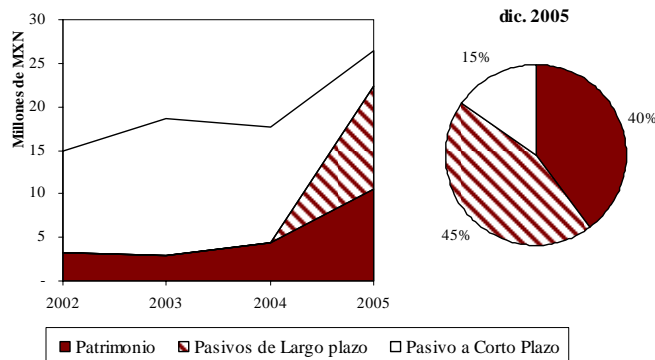
En MXN	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ratio de cobertura de riesgo <sup>(1)</sup>	119.4%	0.0%	8.6%
PAR > 31 neto de provisiones / fondos propios <sup>(1)</sup>	- 9.2%	18.1%	1.9%

(1) Ratios calculados sobre cartera vencida y no cartera en riesgo para 2003 y 2004

## ■ **Financiamiento y liquidez**

**Financiamiento y liquidez** recibe la calificación “c”

Estructura de financiamiento



CONSERVA financia sus actividades en un 60% con deudas (principalmente líneas gubernamentales) y en un 40% con fondos propios (principalmente acumulación de resultados positivos y donaciones). El pasivo está compuesto como sigue:

- La deuda está principalmente constituida por dos líneas gubernamentales: el Fondo Estatal de Tabasco (FET) y el FINAFIM. El primero otorgó un préstamo de 5 M MXN que a dic.05 representa el 28% de la deuda, exclusivamente para operar en el estado de Tabasco, sin tasa de interés y con devoluciones bimestrales (junio y diciembre), disponible hasta dic.07. El segundo otorgó un préstamo de 5 M MXN y recientemente aprobó otra

línea de 6 M MXN ambos a tasa CETES<sup>12</sup> con devolución en 2009, pagos mensuales y 18 meses de gracia. En todos los casos la garantía es documental.

- Fondos propios que se constituyen en un 17.4% de donaciones y el resto proviene de la capitalización de resultados positivos durante los últimos ejercicios.

	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005
Deudas / Patrimonio	3.64	5.26	3.00	1.52

### **Estrategia de financiamiento**

La estrategia de financiamiento de CONSERVA se ha fundamentado en la existencia de líneas provenientes del gobierno. Esta estructura de financiamiento implica riesgos vinculados a la continuidad de las líneas tras los cambios de gobierno, y también cierta exposición al riesgo de manejos político. En efecto, si bien la línea de FINAFIM proveniente de la Secretaría de Economía del Gobierno del PAN se ha extendido hasta 2009, a pesar de un posible cambio de gobierno en las elecciones de junio de 2006, la continuidad en el fondeo del FET está sujeta al resultado de las elecciones estatales en diciembre de 2006.

Esta dependencia se ha intentado atenuar mediante la utilización de fondos propios tras la capitalización de resultados positivos en los últimos años, lo cual ha hecho disminuir considerablemente el apalancamiento financiero que se sitúa en 1.52 a dic.05. Del mismo modo, CONSERVA ha iniciado negociaciones de líneas de carácter comercial con el Banco Interacciones a una tasa de interés del 17%, y que exige a modo de garantía líquida el 30% del monto del préstamo; y también se encuentra en negociación de otro préstamo con el banco Bx+, de similares características. La obtención de líneas de carácter comercial de libre disponibilidad hará cambiará la actual estructura de financiamiento y elevará los costos de financiamiento, aunque la actual estructura de costos de CONSERVA permite absorber este tipo de préstamos.

### **Gestión activos/pasivos (ALM)**

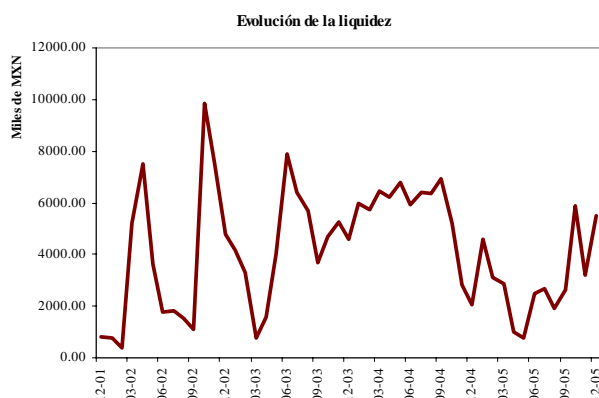
Los riesgos financieros a los que está expuesta CONSERVA se encuentran controlados:

- Riesgo de calce de tasas de interés controlado: si bien las tasas de interés de los dos préstamos actuales son variables, (CETES y THIE), el alto diferencial de tasas activas y pasivas permite cubrir posibles variaciones;
- Exposición a riesgo de madurez mínima gracias a la alta proporción de fondeo a largo plazo (préstamos a más de un año y elevado patrimonio);
- Riesgo de tasas de cambio inexistente por contar con fondeo y créditos exclusivamente en pesos mexicanos.

<sup>12</sup> El promedio de la tasa CETES a 28 días (Certificados de la Tesorería de la Federación ) para 2005 se situó en torno al 7.5%

## Gestión de la liquidez

La actual estructura de fondeo no exige previsiones de liquidez sofisticadas, aunque en un futuro serán necesarias técnicas de gestión de flujos de caja a medida que se diversifique el fondeo. Actualmente CONSERVA utiliza una herramienta de gestión de flujos de caja sencilla que permite cubrir las necesidades básicas aunque no realiza previsiones de liquidez afinadas. En efecto, CONSERVA ha tenido dificultades en prevenir sus necesidades de liquidez ante situaciones de devolución de cuotas de fondos (por ejemplo a diciembre de 2005), en las que se ha debido frenar el ritmo de colocaciones, disolver algunos grupos solidarios e incluso recurrir a ciertos montos temporalmente de las garantías líquidas de las clientes.



La existencia de numerosas cuentas bancarias en parte condicionada por la falta de infraestructura financiera en algunas zonas de operación, impide una mejor optimización de la liquidez. De hecho, a pesar de que los excedentes de liquidez pueden llegar a representar un alto porcentaje del total de activos (20% a dic.05), la remuneración de éstos a través de inversiones de carácter temporal o ahorros, es muy baja (a penas el 0.3% del total de los ingresos operativos a dic.05). La existencia puntual de esta elevada liquidez durmiente podría ser más perjudicial a medida que aumente el costo de los fondos.

## ■ Eficiencia y rentabilidad

**Eficiencia y rentabilidad** recibe la calificación "b"

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
ROE	(5.9%)	(8.3%)	39.1%	80.4%
Deudas / Patrimonio	363.9%	526.1%	300.7%	152.6%
ROA	(1.7%)	(1.5%)	8.0%	27.1%
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operacional	97.4%	96.5%	118.5%	151.0%
Rendimiento de cartera	56.6%	54.5%	75.7%	104.6%
Ratio de costos operativos	75.6%	38.3%	56.3%	59.3%
Clientes por empleado	135	84	87	157

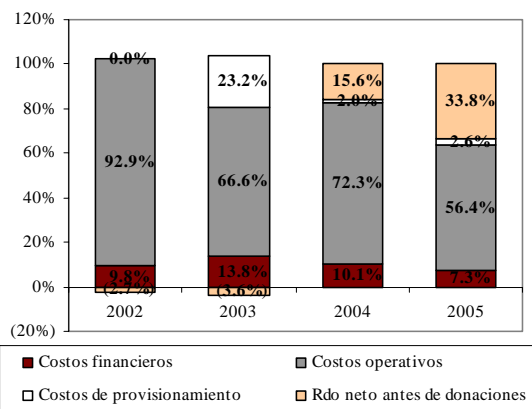
Cartera por oficial de crédito	ND	224	178	314
Cartera promedio por cliente (USD)	157	370	285	278
Ratio de costos financieros	8.0%	7.9%	7.9%	7.6%
Costo de la deuda	8.8%	4.0%	4.7%	6.5%
Ratio de costos de provisión PAR>30 días <sup>(1)</sup>	0.0%	8.4%	5.9%	1.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	16.2%	3.4%
<b>Gestión de activos</b>				
Cartera / Activos	68.3%	80.7%	76.8%	70.8%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%

(1) Hasta el año 2005 se trata de cartera vencida y no de cartera en riesgo

## Estado de la rentabilidad

CONSERVA A.C. es una institución muy rentable, habiendo generado altas utilidades desde que alcanzó el punto de equilibrio en 2004 (ROA de 8% en 2004 y 27.1% en 2005); a su vez, el ROE también fue muy elevado (39.1% y 80.4%, respectivamente), a pesar del bajo nivel de apalancamiento (1.5 a dic.05). De igual forma, la autosuficiencia operativa fue de 118.5% en 2004 y 151% en 2005. La tendencia al alza de la rentabilidad es debida principalmente al considerable aumento de la rentabilidad de la cartera a medida que se ha mejorado la calidad de la cartera, lo cual también ha contribuido a una disminución de los costos de provisión en comparación a 2003, a pesar de que éstos todavía se encuentran muy infravalorados. El rendimiento de cartera ha sido tan elevado, que ha permitido mantener al alza los niveles de rentabilidad a pesar del aumento de los costos operativos.

**Estructura de costos en función del ingreso financiero**



## Rendimiento de cartera

El rendimiento de la cartera se ha incrementado notoriamente (54.5% en 2003, 75.7% en 2004 y 104.6% en 2005), acercándose mucho a la Tasa Efectiva Global de la cartera de CONSERVA (104.9%), al haberse reducido la cartera en riesgo a más de 30 días a solamente el 1% tras haber castigado altos montos de cartera que no producía

intereses. En el momento en el que CONSERVA extienda la práctica de aplicar tasas de interés preferenciales por zona de actuación, tal y como tiene previsto, se prevé que el rendimiento de cartera disminuya. De la misma forma, la presión de la competencia cada vez más presente, será otro factor influyente en la necesidad de bajar las tasas para mantener cuota de mercado.

### Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos ha experimentado un aumento desde 2003, situándose en niveles elevados (38.3% en 2003, 56.3% en 2004 y 59.3% en 2005). El gran aumento entre 2003 y 2004 es debido al castigo del 16% de la cartera que al estar vencida no generaba costos de operación haciendo infravalorar el ratio. Desde entonces, los niveles de costos operativos se han incrementado tanto que se ha producido un efecto de diseconomías de escala (se produjo un incremento absoluto del 50% de los costos operativos, mientras que la cartera bruta sólo creció un 38%). El aumento de los costos operativos está principalmente vinculado a los costos de personal que se incrementaron a pesar de que el número de trabajadores incluso se redujo (en 2004 los costos de personal representaron el 61% del total costos operativos, mientras que fueron del 74% en 2005). Cabe mencionar que los salarios de CONSERVA se encuentran por encima del sector y el promedio en México es superior al de América Latina. La tendencia al alza del ratio de costos operativos se produjo a pesar de las mejoras de la productividad y disminución del crédito promedio por cliente:

- La productividad de los OC ha mostrado mejoras significativas (en 2004 el número de clientes por OC fue de 178, mientras que en 2005 fue de 314). Esta evolución favorable se explica en el incremento de 47% en el número de clientes frente a una disminución en el número de OC en 17%. Asimismo, contribuyó a este resultado la mayor estandarización de los procesos de desembolso de créditos y las mejoras realizadas en el sistema informático. La productividad por empleado muestra el mismo comportamiento positivo (el promedio de clientes por empleado fue 87 en 2004 y 157 en 2005).
- El crédito promedio ha disminuido desde 370 USD a 278 USD por cliente, vinculado a la llegada de muchos nuevos clientes cuyos montos de inicio de ciclo son menores.

### Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros se ha mantenido alrededor de 8% durante los últimos 4 años, ya que se han mantenido estables las tasas de interés pasivas de los principales proveedores de fondos. Se estima que este ratio se incremente a medida que CONSERVA tenga acceso a los préstamos comerciales que se encuentra negociando con tasas en torno al 17%.

### Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión es errático pues se ve afectado por la ausencia de una política de provisión hasta el año 2005. Este ratio todavía se encuentra infravalorado puesto que actualmente CONSERVA no está cubriendo la totalidad de cartera en riesgo con las actuales reservas.

### Gestión de activos

La cartera de CONSERVA representa 70.8% de sus activos en el año 2005, habiendo disminuido en relación a años anteriores (80.7% en 2003, 76.8% en 2004). A su vez, los excedentes de liquidez han aumentando en el año 2005 y representan el elevado porcentaje de 20.8% del total del activo frente al 11.6% en 2004. Se debe atenuar el significado de estas cifras debido a que la alta estacionalidad de la cartera y también la coincidencia de la devolución de fondos a final de año, hacen que estas cifras se exageren a dic.05, mientras que durante el año, los porcentajes invertidos en cartera son mayores.

### Desempeño ajustado

*Detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.*

CONSERVA es una institución rentable después de ajustes. El ratio ajustado de rentabilidad sobre activos (AROA) es de 22.3% y su equivalente sobre patrimonio de 66.0%, con un ratio de autosuficiencia financiera de 138.4%. El ajuste más importante proviene del cálculo de los costos de fondos a tasas de mercado que representa el 75% del total ajustes. Para los años anteriores a 2005, cabe mencionar que el ajuste por provisiones no realizadas está subestimado debido a que el cálculo se ha basado en cartera vencida y no en cartera en riesgo.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ratio de costos de ajuste	5.3%	7.8%	9.2%	6.3%
AROE	-20.1%	-39.7%	9.5%	66.0%
AROA	-5.6%	-7.3%	1.9%	22.3%
Autonomía financiera	91.6%	85.4%	103.9%	138.4%

### Evolución de la rentabilidad

Si bien CONSERVA ha alcanzado muy altos niveles de rentabilidad, parece difícil mantener esta elevada rentabilidad en el futuro de llevarse a cabo las medidas que se pretenden implementar dado su impacto en el rendimiento de cartera y la estructura de costos:

- La tendencia a la baja del rendimiento de cartera vinculado a la prevista bajada de las tasas de interés y presión de la competencia;
- Obtención de líneas de fondeo de carácter comercial a tasas de interés mucho más elevadas de las actuales;
- Inversiones necesarias en la apertura de la sucursal de Veracruz cuyo retorno no se dará en el corto plazo;
- Necesidad de realizar inversiones vinculadas a los procesos de consolidación institucional como mayores capacitaciones del personal, infraestructura de sistemas, etc.

- Asimismo, de llevarse a cabo el plan de transformación en S.A., CONSERVA se verá expuesta a nuevos costos vinculados a la creación de la nueva figura jurídica como las nuevas cargas fiscales y la mayor formalización.

En el largo plazo, la estabilidad de los indicadores de rentabilidad estará condicionada a la capacidad para mantener e incrementar la cuota de mercado para alcanzar eventuales economías de escala, que a su vez dependerá del éxito de la estrategia de diferenciación que permitirá consolidar a CONSERVA en el mercado en el que opera.

*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.*

## Benchmarking

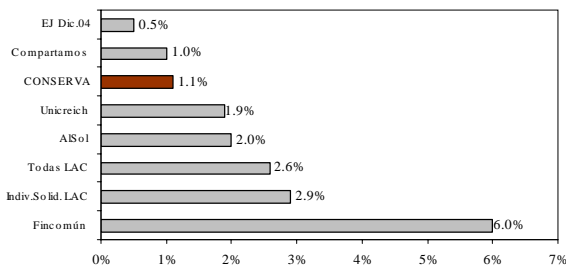
### Clasificación según los criterios del MBB

Zona	AML
Madurez	Joven (6 años de operación)
Tamaño	Promedio (1.7 M USD de cartera)
Clientela	Inferior (Cartera por cliente/ PNB por hab de 4.2%)
objetivo	

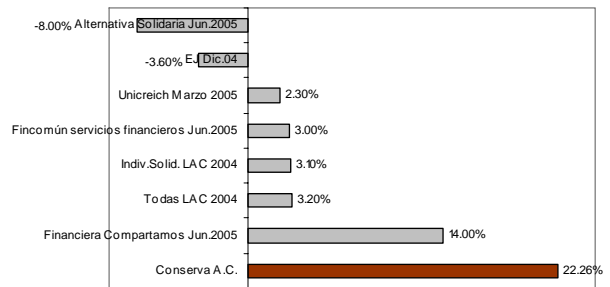
CONSERVA fue comparada a diversos grupos de pares:

- IMFs mexicanas con metodología similar a la utilizada por CONSERVA como Emprendamos Juntos (datos a dic.04), Financiera Compartamos (datos a jun.05), Fincomún (datos a jun.05), AISol Chiapas (datos a jun.05) y UNICREICH (datos a mar05).
- Grupos de pares según el MBB a diciembre de 2004<sup>13</sup>: todas las IMFs para AML, IMFs con crédito Individual y Solidario de AML.

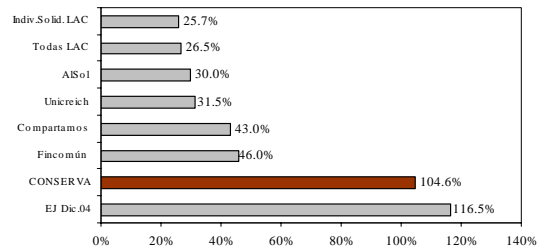
PAR>30



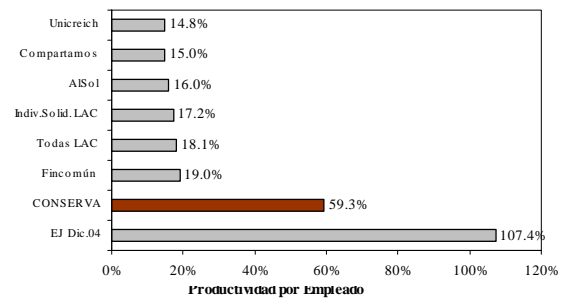
ARO A



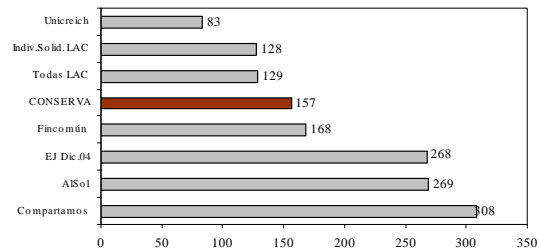
Rendimiento de Cartera



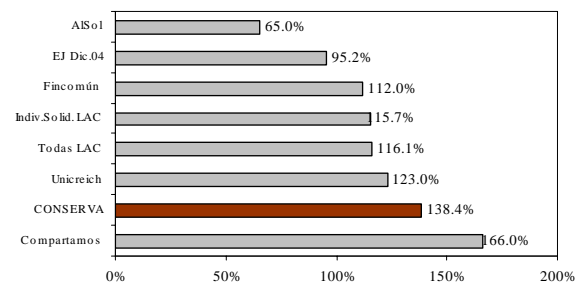
Ratio de Costos Operativos



Productividad por Empleado



Autosuficiencia Financiera



<sup>13</sup> El ROA para los benchmarks del MBB para AML no es ajustado

# Anexos

## Acrónimos

AG	Asamblea General
CA	Consejo de Administración
CETES	Certificados de la Tesorería de la Federación
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOMMUR	Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OF	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
PRONAFIM	Programa Nacional de Financiamiento
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
SOFIPO	Sociedad Financiera Popular
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

## Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Razón de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes

- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

## Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

**0** La institución no sigue las recomendaciones del CAAP para la presentación de los estados financieros

**1** Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros han sido auditados durante los últimos cuatro ejercicios.

**2** La institución solamente ofrece servicios financieros.

**3** Donaciones

**3.1** Los ingresos producto de donaciones no son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (donaciones a la operación).

**3.2** La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Donante	Monto
FOMMUR	330,000.00
FINAFIM	146,711.50
FIRA	27,746.79

**3.3** Metodología de contabilización de las donaciones: la institución no recibe donaciones en especie.

**3.4** Desde sus inicios de operación, la institución ha recibido aproximadamente 50,000 USD de donaciones.

**4** Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisionamiento	
Provisión	31 – 60: 10%
	61 – 90: 30%
	91 – 180: 60%

Créditos No existe política definida sobre castigo de créditos castigados

**4.1** Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) deben ser presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

**4.2** Los gastos de provisiones son afectados al estado de resultados de manera puntual y se añaden o se restan de la reserva de provisiones en el balance. Los castigos no siempre son sustraídos de la reserva de provisiones, aunque sí de la cartera.

**4.3** Se consideran créditos en riesgo aquéllos que tienen más de 30 días de atraso sobre el saldo insoluto.

**4.4** Los intereses son registrados cuando se perciben y no cuando se devengan.

**4.5** Los otros productos financieros son separados de los ingresos de la cartera de créditos.

**4.6** Variación de la reserva para cartera vencida:

En MXN	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Reserva 1 de enero	-	1,662,595	-
+ Costos de provisión	1,662,595		53,260.17
- Reversiones de la reserva			34,840.90
- Créditos castigados		1,662,595	
<b>Reserva, al 31 de diciembre</b>	<b>1,662,595</b>	<b>-</b>	<b>18,419</b>
<b>Créditos castigados sin pasar por la reserva</b>	<b>16,467</b>	<b>257,980</b>	<b>580,788</b>

**4.7** La institución no contabiliza los intereses devengados de los créditos vigentes, aunque sí lo hizo hasta 2003.

**4.8** Los ingresos de las inversiones temporarias se presentan separados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.

## 5 Calidad de la gestión de la cartera

5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

5.2 No existe una política definida de reestructuración de créditos.

5.3 Existen créditos al personal por un máximo de 5,000 MXN (460 USD), y 6 meses de plazo, con pagos mensuales, a una tasa de interés del 1.5% mensual.

## 6 Detalles de la deuda:

### 6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Proveedor de fondos	Monto inicial	Saldo insoluto a Dic.05	Tasa	Fecha vencimiento	Garantía
FET	5M MXN	2.5M MXN	0	Abr 07, Bimestral	Documental
FINAFIN	5 M MXN	2.4 M MXN	Cetes	Dic 06, Mensual	Documental
FINAFIN	6 M MXN	6 M MXN	Cetes	Oct 09, Mensual, 18 meses de gracia	Documental

6.2 La institución no capta ahorro.

## 7 Otras reglas de contabilidad

7.1 No se utiliza la metodología contable de caja o de devengamiento en productos o gastos

7.2 No se aplica una política de revaluación de activos fijos.

7.3 No existen diferencias debidas a tipo de cambio.

## 8 Otras informaciones extracontables

8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

## Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

### Balance

1. Incluye deudores diversos, gastos por comprobar e impuestos acreditables. También incluye los depósitos en garantía
2. Garantías líquidas de los grupos
3. Donaciones del FOMMUR, FIRA y FINAFIM.

### Estado de Resultados

4. Ingresos por ventas de cartillas de control a las socias
5. Comisiones bancarias
6. Costos asociados a la venta de una moto a costo menor que el de compra
7. Subvención de asistencia a cursos

### Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Grupos Solidarios
Fecha de creación	36,434
Tipo de clientela	Rural y urbana
Tamaño autorizado de los créditos	Mín. 1,000 MXN Máx. 20,000MXN
Tamaño promedio de los créditos otorgados	3,600
Plazo autorizado de los créditos	Mín. 4 meses, Máx.6 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	4 meses
Periodo de gracia	Sin período de gracia
Exigencias de garantías y otras condiciones	10% de garantía líquida y garantía prendaria por encima de los 16,000 MXN
Frecuencia de pago	Semanal, catorcenal y quincenal
Tasa de interés nominal	5% mensual sobre saldo inicial con 0.5% de bonificación en caso de buen pago
Tasa Efectiva Global	104.9%
Comisiones y moratorios	5% mensual

CONSERVA	Notas	MXN				USD				Evolución		
		dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	02/03	03/04	04/05
<b>Balance</b>		<b>14,998,227</b>	<b>18,622,944</b>	<b>17,703,832</b>	<b>26,469,173</b>	<b>1,364,716</b>	<b>1,662,763</b>	<b>1,582,112</b>	<b>2,457,676</b>	<b>24.2%</b>	<b>(4.9%)</b>	<b>49.5%</b>
<b>ACTIVOS</b>		<b>14,561,936</b>	<b>16,729,458</b>	<b>15,779,087</b>	<b>24,643,818</b>	<b>1,325,017</b>	<b>1,493,702</b>	<b>1,410,106</b>	<b>2,288,191</b>	<b>14.9%</b>	<b>(5.7%)</b>	<b>56.2%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>14,561,936</b>	<b>16,729,458</b>	<b>15,779,087</b>	<b>24,643,818</b>	<b>1,325,017</b>	<b>1,493,702</b>	<b>1,410,106</b>	<b>2,288,191</b>	<b>14.9%</b>	<b>(5.7%)</b>	<b>56.2%</b>
Caja y Bancos		4,762,449	4,573,525	2,061,466	5,514,845	433,344	408,350	184,224	512,056	(4.0%)	(54.9%)	167.5%
Activos financieros netos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo		10,239,645	15,037,533	13,590,447	18,742,569	931,724	1,342,637	1,214,517	1,740,257	46.9%	(9.6%)	37.9%
Cartera bruta a corto plazo		10,239,645	16,700,128	13,590,447	18,760,988	931,724	1,491,083	1,214,517	1,741,967	63.1%	(18.6%)	38.0%
(Provisión para cartera incobrable)		-	1,662,595	-	18,419	-	148,446	-	1,710	-	(100.0%)	-
Intereses devengados		(1,438,951)	(3,564,931)	-	-	(130,933)	(318,297)	-	-	147.7%	(100.0%)	-
Sobre cartera de crédito		(1,438,951)	(3,564,931)	-	-	(130,933)	(318,297)	-	-	147.7%	(100.0%)	-
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	1	998,793	683,332	127,174	386,405	90,882	61,012	11,365	35,878	(31.6%)	(81.4%)	203.8%
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>436,291</b>	<b>1,893,486</b>	<b>1,924,745</b>	<b>1,825,355</b>	<b>39,699</b>	<b>169,061</b>	<b>172,006</b>	<b>169,485</b>	<b>334.0%</b>	<b>1.7%</b>	<b>(5.2%)</b>
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		-	1,893,486	1,924,745	1,819,292	39,406	169,061	172,006	168,922	337.2%	1.7%	(5.5%)
Otros activos a largo plazo		3,217	-	-	6,063	293	-	-	563	(100.0%)	-	-
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>14,998,227</b>	<b>18,622,944</b>	<b>17,703,832</b>	<b>26,469,173</b>	<b>1,364,716</b>	<b>1,662,763</b>	<b>1,582,112</b>	<b>2,457,676</b>	<b>24.2%</b>	<b>(4.9%)</b>	<b>49.5%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>11,765,056</b>	<b>15,648,562</b>	<b>13,285,065</b>	<b>15,988,985</b>	<b>1,070,524</b>	<b>1,397,193</b>	<b>1,187,227</b>	<b>1,484,585</b>	<b>33.0%</b>	<b>(15.1%)</b>	<b>20.4%</b>
Pasivo a Corto Plazo		11,765,056	15,648,562	13,285,065	4,022,310	1,070,524	1,397,193	1,187,227	373,474	33.0%	(15.1%)	(69.7%)
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	2	11,166,519	15,528,556	13,195,648	3,924,664	1,016,062	1,386,478	1,179,236	364,407	39.1%	(15.0%)	(70.3%)
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo		598,536	120,006	89,417	97,647	54,462	10,715	7,991	9,067	(80.0%)	(25.5%)	9.2%
Pasivos de Largo plazo		-	-	-	11,966,675	-	-	-	1,111,112	-	-	-
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		-	-	-	11,966,675	-	-	-	1,111,112	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>		<b>3,233,171</b>	<b>2,974,382</b>	<b>4,418,767</b>	<b>10,480,188</b>	<b>294,192</b>	<b>265,570</b>	<b>394,885</b>	<b>973,091</b>	<b>(8.0%)</b>	<b>48.6%</b>	<b>137.2%</b>
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donativos	2	1,739,151	1,739,151	1,739,151	1,823,597	158,248	155,281	155,420	169,322	0.0%	0.0%	4.9%
Remanentes sin donativos		1,494,020	1,235,231	2,679,616	8,656,591	135,944	110,288	239,465	803,769	(17.3%)	116.9%	223.1%
Año corriente		1,584,244	(258,789)	1,444,385	6,061,421	144,153	(23,106)	129,078	562,806	(116.3%)	(658.1%)	319.7%
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

CONSERVA	Notas	MXN			USD				Evolución			
		dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	02/03	03/04	04/05	
<b>Estado de resultados</b>												
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>7,224,137</b>	<b>9,246,783</b>	<b>17,739,801</b>	<b>519,321</b>	<b>645,012</b>	<b>826,343</b>	<b>1,647,150</b>	<b>0</b>	<b>28.0%</b>	<b>91.8%</b>	
Ingresos de cartera		6,834,737	8,979,708	17,637,194	360,971	610,244	802,476	1,637,622	72.3%	31.4%	96.4%	
Ingresos recibidos por créditos		6,834,737	8,979,708	17,637,194	360,971	610,244	802,476	1,637,622	72.3%	31.4%	96.4%	
Derechos y comisiones recibidas									-	-	-	
Intereses moratorios sobre créditos									-	-	-	
Ingresos de otros activos financieros				58,902				5,469	-	-	-	
Otros ingresos por servicios financieros	4	389,400	267,075	43,705	158,351	34,768	23,867	4,058	(77.6%)	(31.4%)	(83.6%)	
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>995,926</b>	<b>935,371</b>	<b>1,287,204</b>	<b>50,886</b>	<b>88,922</b>	<b>83,590</b>	<b>119,518</b>	<b>78.1%</b>	<b>(6.1%)</b>	<b>37.6%</b>	
Intereses pagados sobre préstamos		538,431	677,391	942,037	50,886	48,074	60,535	87,469	(3.7%)	25.8%	39.1%	
Intereses pagados sobre depósitos									-	-	-	
Costos netos de ajuste pro inflación									-	-	-	
Otros costos relacionados con servicios financieros	5	457,495	257,980	345,167		40,848	23,055	32,049	-	(43.6%)	33.8%	
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>6,228,211</b>	<b>8,311,412</b>	<b>16,452,596</b>	<b>468,436</b>	<b>556,090</b>	<b>742,754</b>	<b>1,527,632</b>	<b>21.0%</b>	<b>33.4%</b>	<b>98.0%</b>	
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>1,679,062</b>	<b>183,522</b>	<b>467,057</b>	-	<b>149,916</b>	<b>16,401</b>	<b>43,367</b>	-	<b>(1)</b>	<b>2</b>	
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		1,679,062	257,980	599,207	-	149,916	23,055	55,637	-	(84.6%)	132.3%	
Recuperación de cartera castigada			74,458	132,150			6,654	12,270	-	-	77.5%	
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>4,807,939</b>	<b>6,683,505</b>	<b>9,997,430</b>	<b>482,531</b>	<b>429,280</b>	<b>597,275</b>	<b>928,266</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Costos del personal (incluidas compensaciones)		2,887,810	4,054,388	7,397,687	270,099	257,840	362,322	686,879	(2.7%)	40.4%	82.5%	
Otros costos operativos		1,920,129	2,629,116	2,599,743	212,433	171,440	234,952	241,387	(17.8%)	36.9%	(1.1%)	
Depreciación y amortización		103,070	194,423	223,331	7,996	9,203	17,375	20,736	17.3%	88.6%	14.9%	
Gastos operación		1,817,059	2,434,693	1,445,991	46,188	162,237	217,578	134,261	258.0%	34.0%	(40.6%)	
Gastos administración				930,420				86,390	-	-	-	
Gastos admin subsidiados					158,248				(100.0%)	-	-	
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>(258,789)</b>	<b>1,444,385</b>	<b>5,988,110</b>	<b>(14,095)</b>	<b>(23,106)</b>	<b>129,078</b>	<b>555,999</b>	<b>67.1%</b>	<b>(658.1%)</b>	<b>314.6%</b>	
Impuesto sobre la Renta (h)									-	-	-	
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]</b>		<b>(258,789)</b>	<b>1,444,385</b>	<b>5,988,110</b>	<b>(14,095)</b>	<b>(23,106)</b>	<b>129,078</b>	<b>555,999</b>	<b>67.1%</b>	<b>(658.1%)</b>	<b>314.6%</b>	
Ingresos no operativo (i)									-	-	-	
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	6			11,134				1,034	-	-	-	
<b>Resultado neto antes de donaciones[l=i+j-k]</b>		<b>(258,789)</b>	<b>1,444,385</b>	<b>5,976,976</b>	<b>(14,095)</b>	<b>(23,106)</b>	<b>129,078</b>	<b>554,965</b>	<b>67.1%</b>	<b>(658.1%)</b>	<b>313.8%</b>	
Ingresos por donaciones (m)	7			84,446	158,248			7,841	(100.0%)	-	-	
<b>Resultado neto</b>		<b>(258,789)</b>	<b>1,444,385</b>	<b>6,061,421</b>	<b>144,153</b>	<b>(23,106)</b>	<b>129,078</b>	<b>562,806</b>	<b>(116.3%)</b>	<b>(658.1%)</b>	<b>319.7%</b>	