

# DESPENO

## México – Agosto, 2004

Escalas de calificación y fórmulas dadas en la página siguiente.

### Calificación global

**Calificación: B-**  
**Tendencia: Neutra**

Depósito y Servicios Pecuarios del Noroeste (DESPENO) es una Sociedad Anónima creada en 1986 por iniciativa de empresarios de Culiacán (Estado de Sinaloa), con el objetivo de brindar capacitación y crédito agropecuario y para microempresarios. La institución se dedicó en un principio a la comercialización de insumos agrícolas, para en 1998 convertirse en el octavo agente PROCREA autorizado por FIRA. A partir de 2001 decide orientar una parte importante de sus esfuerzos al microcrédito. A junio de 2004, la institución atiende a 4,797 acreditados activos con una cartera de préstamos de 6,149,808 USD.

### Síntesis del Rating Plus

<b>Entorno</b>	<b>Favorable</b>
<b>Madurez</b>	<b>Joven (6 años de operaciones)</b>
<b>Tamaño</b>	<b>Promedio (Cartera 6.15 M USD)</b>
<b>Población objetivo</b>	<b>Amplia (Cartera por cliente 22.8% PNB/capita)</b>

### Composición de la calificación

<b>G</b> obierno y toma de decisión	<b>b</b>
<b>I</b> nformación y sistemas	<b>c</b>
<b>R</b> iesgos: análisis y control	<b>b</b>
<b>A</b> ctividades: productos y servicios	<b>b</b>
<b>F</b> inanciamiento y liquidez	<b>b</b>
<b>E</b> ficiencia y rentabilidad	<b>b</b>



	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004		Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
<b>ACTIVIDAD</b>				<b>DESEMPEÑO <sup>(3)</sup></b>			
Número de empleados	27	44	61	ROE	47.4%	40.3%	91.0%
Total activos (USD)	5,377,092	6,435,569	7,988,293	Deudas / Patrimonio	1,362.8%	1,427.4%	1,091.4%
(MXN)	56,351,929	72,078,373	92,105,013	ROA	2.2%	2.9%	7.7%
Cartera fin de periodo (USD) <sup>(1)</sup>	4,250,828	5,090,389	6,149,808	Autosuficiencia operacional	111.4%	114.9%	144.8%
Ahorros (USD)	NA	NA	NA	Autosuficiencia financiera	82.0%	80.0%	77.2%
Número de acreditados activos	2,959	4,518	4,797	Rendimiento de cartera	13.2%	16.2%	22.2%
Número de ahorradores	NA	NA	NA	Razón de costos operativos	17.4%	18.7%	15.9%
Tasa Efectiva Global <sup>(2)</sup>	31.4%	41.5%	43.9%	Clientes por empleado	110	103	79
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.8%	3.6%	5.7%	Razón de costos financieros	8.8%	6.0%	6.1%
Cartera en riesgo > 365 días	1.0%	2.0%	2.5%	<b>CRECIMIENTO</b>			
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	Crecimiento de la cartera <sup>(4)</sup>	21.3%	28.0%	24.4%
Razón de cobertura de riesgo	0.0%	0.0%	0.0%	Crecimiento del ahorro	NA	NA	NA
<b>1 USD= xx MXN</b>	<b>10.48</b>	<b>11.20</b>	<b>11.53</b>	Crecimiento de los activos <sup>(4)</sup>	8.3%	27.9%	27.8%

(1) Incluye el monto total de la cartera de descuento de FIRA (5.04 millones de USD) y el de la cartera de microcréditos (0.61 millones de USD)

(2) La Tasa Efectiva Global es una media ponderada por el volumen de cartera de cada producto; varía desde 26.3% para el crédito agropecuario, al 188.3% para el microcrédito grupal

(3) Todas las razones de desempeño han sido anualizadas a excepción del número de clientes por empleado. La anualización se lleva a cabo multiplicando por un factor de flujos que no tiene en cuenta efectos estacionales

(4) El crecimiento de la cartera y de los activos entre diciembre 2003 y junio 2004 no está anualizado

## Tabla de lectura de las calificaciones

		Los 19 factores son calificados de “0” (peor nota) a “5” (mejor nota). Un sistema de ponderación permite luego obtener la calificación de las 6 áreas (llamado scoring composite), y la calificación global.
Área	Global	<b>Explicación</b>
A	A+	<b>Excelente</b>
	A	La IMF es excelente en el área evaluada y puede servir de referencia. Visión a largo plazo de mejora continua. No hay riesgos a corto o mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones. Riesgos a largo plazo muy bien monitoreados y controlados.
	A-	
B	B+	<b>Bien</b>
	B	Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo.
	B-	Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo son identificados en el plan estratégico.
C	C+	<b>Mínimo requerido</b>
	C	Procedimientos funcionales pero disfunciones. Riesgos, identificados, afectan a mediano plazo la continuidad de las operaciones.
	C-	
D	D	<b>Insuficiente</b>
		Procedimientos en pie pero disfunciones importantes y problemáticas parcialmente abordadas / Riesgo a mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones.
E	E	<b>Riesgo de disfunción inmediata o Muy insuficiente</b>
		Peligro inmediato/latente sobre la continuidad de las operaciones, o bajo desempeño no aceptable.

## Rating Plus : Clasificación según el MicroBanking Bulletin para América Latina

Tamaño de operaciones (Cartera de préstamos en USD)	Población objetivo (Cartera por cliente/ PNB por hab.)	Madurez (Años de existencia)
Grande: > 12.5 millones	Inferior: < 20% o cartera por cliente < a 150 USD	IMF nueva: de 1 a 3 años
Promedio: 1.5 a 12.5 millones	Amplia: de 20% a 149%	IMF joven: de 4 a 7 años
Pequeño: < 1.5 millones	Superior: 150% a 249%	IMF madura: > 7 años

## Fórmulas de cálculo de razones

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
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

# Resumen y explicación de la calificación

México cuenta con una larga historia de oferta de servicios bancarios para los sectores populares, representados en una multitud de personalidades jurídicas. Las instituciones más antiguas son las cooperativas a las cuales se añadieron otras como las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP), las uniones de crédito, las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL), y más recientemente las IMFs de tipo ONG. El Estado ha jugado históricamente un papel muy importante en el financiamiento de los sectores populares a través de la banca de desarrollo. La gobierno federal actual ha adoptado una política de apoyo técnico y financiero a las IMFs y ha creado un marco regulatorio específico para las entidades que captan ahorro a través de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP).

Depósito y Servicios Pecuarios del Noroeste (DESPENO) es una Sociedad Anónima creada en 1986 a iniciativa de un grupo de empresarios de Culiacán, Sinaloa. En 1998, se autoriza su operación como PROCREA y a partir del 2001 ha iniciado operaciones de microcrédito rural y urbano. La institución ofrece diversos productos de crédito productivo individual y bajo la modalidad de grupos solidarios. De igual forma, ofrece crédito refaccionario agrícola. A junio de 2004, DESPENO cuenta con 4,797 acreditados activos y una cartera de préstamos de 6.15 M USD.

**DESPENO obtiene la nota final B- con una tendencia neutra. Las fortalezas de la institución son un personal comprometido, adecuada orientación hacia nuevos mercados (microcrédito) y una experiencia amplia y probada en el segmento agropecuario. Sus debilidades son un sistema de información cuya migración ha sido compleja, la ausencia de mecanismos de control interno sistematizados y una metodología en microcrédito urbano que no garantiza una buena calidad de la cartera.**

## Tendencia

La tendencia para DESPENO es neutra como resultado de la entrada en vigor de las nuevas reglas de FIRA para la operación de los PROCREA, las cuales consideran un factor de capitalización significativamente más alto, así como la reducción de incentivos y cobertura del riesgo de crédito. La juventud del programa de microcrédito, así como su reducida participación en la composición de la cartera total (9%), impide establecer la tendencia de DESPENO conforme a este programa.

## Gobierno y toma de decisiones recibe la nota b:

- ❑ La toma de decisiones se caracteriza por el papel fundamental del Gerente General de DESPENO, quien es a la vez es socio fundador de la institución. Las decisiones de tipo estratégico son tomadas por los dos socios fundadores, garantizando así una gran capacidad de reacción.
- ❑ La planeación se basa en una identificación adecuada de necesidades, pero no se traduce en un plan estratégico a largo plazo acompañado de un plan operacional detallado. El presupuesto anual se genera con base en grandes líneas de acción.
- ❑ El equipo de dirección se encuentra sumamente comprometido con la institución, y cuenta con experiencia importante en la operación, particularmente en aquellas actividades vinculadas con el sector agropecuario.
- ❑ La subcontratación de un despacho especializado en recursos humanos ha permitido que la gestión sea eficiente y estandarizada. Sin embargo, no viene acompañada de un programa general de capacitación y una valoración sistemática del esquema de incentivos a oficiales de crédito.

**Información y sistemas** recibe la nota **c**:

- ❑ La institución ha llevado a cabo un esfuerzo para establecer un nuevo sistema de cartera. Sin embargo, la migración y adecuación del nuevo sistema ha representado retos importantes que retrasaron su puesta en marcha.
- ❑ La información sobre actividades es confiable, pero no genera ciertos indicadores básicos de seguimiento, como la cartera en riesgo.
- ❑ La información contable es correcta, pero requiere de una serie de adecuaciones relativas al catálogo de cuentas utilizado. Asimismo, el análisis financiero aduce de indicadores y se encuentra poco sistematizado.

**Riesgos: análisis y control** recibe la nota **b**:

- ❑ DESPENO sigue los procedimientos establecidos por FIRA para la operación de los PROCREA. De igual forma, cumple con los lineamientos y reportes fijados por FIRA y PRONAFIM.
- ❑ Los procedimientos son verificados en las sucursales directamente por los gerentes operativos, y en el caso de microcrédito, por los coordinadores de sucursal.
- ❑ No se cuenta con un área o persona dedicada a cumplir funciones de auditoría interna. Sin embargo, por el tamaño de la institución no es todavía necesaria su incorporación. De igual forma, el mecanismo de desembolso de créditos mediante cheques, así como el repago del mismo a través de un sistema referenciado, eliminan el manejo de efectivo reduciendo los riesgos considerablemente.

**Actividades: productos y servicios** recibe la nota **b**:

- ❑ Aunque DESPENO cuenta con un gran potencial de mercado, carece de una estrategia de mercadeo definida por el momento. De manera general, sus productos actuales se adaptan bien a las necesidades del mercado, excepto los microcréditos grupales en zonas urbanas que necesitan ciertas modificaciones.
- ❑ La metodología de créditos agropecuarios se adapta a las Reglas de Operación de FIRA y la metodología de microcréditos se ha revelado efectiva, aunque requiere ciertas mejoras en el diseño de la estructura de incentivos de los oficiales de crédito y en la adaptación de los montos otorgados.
- ❑ La cartera en riesgo para créditos agropecuarios se ha mantenido controlada, mientras que la cartera en riesgo de microcréditos ha experimentado un aumento continuo desde la introducción del producto de microcrédito en 2001. DESPENO no sigue políticas de castigo de cartera.
- ❑ DESPENO no ha implantado políticas de provisionamiento de la cartera. Hasta el momento no era necesario puesto que el riesgo de crédito era cubierto por FIRA para los créditos agropecuarios. Ante el cambio en las Reglas de Operación de FIRA, se hará necesario incurrir en costos de provisionamiento, incluidos aquellos de provisionamiento de la cartera de microcréditos.

**Financiamiento y liquidez** recibe la nota **b**:

- ❑ Las actuales líneas de fondeo cubren las necesidades de liquidez, pero están limitadas en la flexibilidad de utilización. DESPENO es consciente de la necesidad de diversificar las líneas de fondeo, y aunque no de manera formal, ha comenzado a poner en práctica una estrategia al respecto.
- ❑ DESPENO deberá incrementar la capitalización si decide seguir operando como un agente PROCREA.
- ❑ DESPENO no está expuesto a riesgo de tasas, ni riesgo de madurez, dadas las características de la línea de descuento de FIRA.
- ❑ Las previsiones de liquidez no son necesarias para los créditos agropecuarios pues son créditos descontados; no es el caso de los microcréditos donde el proceso de gestión de liquidez podría ser optimizado

**Eficiencia y rentabilidad** recibe la nota **b**:

- ❑ La productividad de DESPENO es baja (79 clientes por empleado, y 155 por oficial de crédito) comparada con su grupo de pares regionales.
- ❑ La razón de costos operativos de DESPENO se ha mantenido estable (15.9%) y se encuentra por debajo de su grupo de pares, favoreciendo así la rentabilidad de la institución. Igual ocurre con la razón de costos financieros (6.1% a junio 2004) que es baja gracias a las ventajosas tasas concesionales de las líneas negociadas.
- ❑ DESPENO alcanza la autosuficiencia operacional (144.8% a junio 2004) gracias a un elevado diferencial de tasas, y los estímulos recibidos de FIRA. Llevando a cabo ajustes por donaciones, costo de fondeo y provisiones, el resultado neto ajustado es negativo resultando en una autosuficiencia financiera de 95.3%.
- ❑ La rentabilidad de DESPENO se verá condicionada por la decisión de continuar operando como un agente PROCREA bajo el auspicio de las nuevas Reglas de Operación de FIRA.

**Necesidades de financiamiento:**

- ❑ DESPENO estima que sus necesidades de financiamiento para reforzar el programa de microfinanciamiento ascienden a 20 millones de MXN (1.7 millones de USD).
- ❑ Planet Rating estima que DESPENO cuenta con el potencial de rentabilidad suficiente, fundado en una adecuada estructura de costos, establecidos procedimientos operativos y buen desempeño financiero, que le permitiría gestionar eficazmente un aporte adicional de recursos de fondeo.

*Las recomendaciones 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 cercano durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus recomendaciones 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.*

# Rating Plus

La calificación GIRAFE evalúa la perennidad de las instituciones de microfinanzas. Ahora bien, le resulta más difícil alcanzar la perennidad a una institución joven, en un contexto difícil y apuntando una población objetivo desfavorecida. El Rating Plus busca situar la institución en su contexto.

**Entorno** DESPENO opera en un contexto económico favorable con un marco legal definido para la operación de sus productos de crédito agropecuario y microcrédito. Se beneficia de infraestructura de comunicación adecuada.

	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003
Tasa de cambio:			
USD/MXN	10.48	11.20	11.53
PNB per capita (USD)	4,886	5,271	5,454
Inflación	4.4%	5.7%	4.0%

Fuente: [www.oanda.com](http://www.oanda.com), FMI, Banco de México

- Entre la crisis de la deuda (1982) y la crisis financiera (1995), México se incorpora al proceso de apertura comercial mediante la firma del TLCAN. Desde entonces, el comercio con Estados Unidos y Canadá se ha triplicado. En los últimos años, la inflación ha disminuido hasta alcanzar niveles de un dígito y las tasas de interés y el tipo de cambio se han mantenido relativamente estables. México se sitúa en el puesto 55 de la lista de desarrollo humano del PNUD, tercero en América Latina detrás de Argentina (34) y Cuba (52)<sup>1</sup>.
- Sinaloa se encuentra considerada como una de las entidades federativas de México con niveles de desarrollo por arriba de la media nacional. En términos de desarrollo humano se encuentra en la cuarto posición solamente atrás del DF, Jalisco y Nuevo León. De igual forma, Sinaloa es considerada como la « estrella » del desarrollo agropecuario del país.
- El empresariado sinaloense se caracteriza por una madurez importante y una proclividad a iniciar nuevas actividades. En el medio agropecuario, se puede establecer que es un empresariado consolidado.
- La red vial es bastante densa y de buena calidad con limitaciones relativamente pequeñas en la conexión con zonas rurales. Las telefonías fija y celular se encuentran desarrolladas en todo el territorio. El acceso a Internet es mayor a la media nacional.

## Madurez y tamaño de las operaciones

DESPENO cuenta con casi 20 años de operaciones, aunque solamente lleva tres años ejerciendo actividades de microfinanzas. Si bien cuenta con personal administrativo antiguo y procesos anteriores a la implementación del microcrédito, algunos procesos se encuentran en proceso de evolución (diseño de productos, adaptación de la metodología, entre otros) y otros han sido creados recientemente.

## Población objetivo

DESPENO, con microcréditos que van de los 2 000 a los 20 000 MXN, se dirige a una población de microempresarios, en su mayoría comerciantes de zonas rurales y urbanas.

- Los préstamos desembolsados promedio son de alrededor de 325 EUR y representan el 5.8% del PIB per cápita a junio de 2004. Con el lanzamiento de nuevos productos, DESPENO busca alcanzar a una nueva clientela formalizada en el medio urbano, atendiendo a la pequeña y mediana empresa y así diversificar su cartera.
- En lo general, todos los clientes son alfabetos y se encuentran en zonas de fácil acceso.

<sup>1</sup> Fuente : PNUD, Informe sobre el Desarrollo Humano, 2003

# Índice

<i>Tabla de lectura de las calificaciones</i>	2
<i>Fórmulas de cálculo de razones</i>	2
<b>Resumen y explicación de la calificación</b>	<b>3</b>
<b>Rating Plus</b>	<b>6</b>
<b>Índice</b>	<b>7</b>
<b>Acrónimos</b>	<b>8</b>
<b>Sector de las microfinanzas y competidores</b>	<b>9</b>
<b>Presentación de la institución</b>	<b>11</b>
<b>Gobierno y toma de decisiones</b>	<b>14</b>
<i>Toma de decisiones</i>	14
<i>Planeación</i>	15
<i>Equipo directivo</i>	16
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	17
<b>Información y sistemas</b>	<b>18</b>
<i>Infraestructura y sistemas</i>	18
<i>Información de cartera</i>	19
<i>Información contable y seguimiento financiero</i>	20
<b>Riesgos: análisis y control</b>	<b>21</b>
<i>Procedimientos y controles internos</i>	21
<i>Auditoría interna</i>	22
<b>Actividades: productos y servicios</b>	<b>23</b>
<i>Gestión de la cartera</i>	23
<i>Cartera en riesgo</i>	26
<i>Tasa de cartera castigada</i>	26
<i>Cobertura del riesgo crediticio</i>	28
<b>Financiamiento y liquidez</b>	<b>29</b>
<i>Estrategia de financiamiento</i>	29
<i>Gestión de la liquidez</i>	31
<b>Eficiencia y rentabilidad</b>	<b>32</b>
<b>Anexos</b>	<b>39</b>
<i>Productos y servicios</i>	39
<i>Estados financieros y notas a los estados financieros</i>	40
<i>Ajustes</i>	43

# Acrónimos

AC	Asociación Civil
ANMYF	Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos
BANOBRAS	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BSCH	Banco Santander Central Hispano
CETES	Certificados de Tesorería
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
EACP	Entidades de Ahorro y Crédito Popular
EUR	Euros
FINRURAL	Financiera Rural
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
IMF	Institución de microfinanzas
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular
MXN	Pesos mexicanos
NAFIN	Nacional Financiera
NA	No Aplica
ND	No Disponible
PROCREA	Programa de Crédito por Administración
PRONAFIM	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario
SAP	Sociedades de Ahorro y Préstamo
SIG	Sistema de Información y de Gestión
SOCAP	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SOFIPO	Sociedades Financieras Populares
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado
T.I.I.E	Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio
TLCAN	Tratado de Libre Comercio América del Norte
USD	Dólares americanos

# Sector de las microfinanzas y competidores

## Historia

México cuenta con una larga historia de oferta de servicios bancarios para los sectores populares, representados en una multitud de personalidades jurídicas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Las instituciones más antiguas son las cooperativas, que experimentaron su mayor auge durante el período 1980-1982, a las cuales se añadieron otras como las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP), las uniones de crédito, las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL). El Estado ha jugado históricamente un papel muy importante en el financiamiento de los sectores populares urbanos y rurales a través de bancos de desarrollo. Sin embargo, estas estructuras se han orientado tradicionalmente a las clases media y media baja, dejando de lado a los sectores de recursos más bajos. A raíz de la crisis financiera de 1995 el Estado decidió desvincularse parcialmente del crédito directo y apoyar IMFs de tipo privado orientadas hacia la población pobre urbana<sup>2</sup>. El nuevo gobierno federal elegido en 2000 ha proseguido y fortalecido esta política y los donantes internacionales están mostrando un gran interés en apoyarla.

## Sector bancario

El sistema bancario comercial está constituido por 43 bancos, pero son tres las instituciones dominantes del sector controlando el 60% del mismo: BBVA, HSBC y BANAMEX-CITIBANK. Ninguno de éstos mantiene relaciones con las microfinanzas; sólo Banamex ha demostrado su voluntad de reforzar su posición en la industria bancaria local, mediante la incipiente implantación de un sistema de microcréditos. Actualmente, el sistema de bancos de desarrollo incluye siete instituciones, con NAFIN y BANOBRAS a la cabeza seguidos por BANCOMEXT. El Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), entidad financiera pública cuyo mandato es el de promover el desarrollo del ahorro y crédito popular (ACP) ha asumido un papel esencial en el fortalecimiento de este sector mediante la coordinación de políticas encaminadas a facilitar la transición hacia la LACP (ver abajo).

## Marco legal para las microfinanzas

La LACP, aprobada en junio de 2001, se dirige a las entidades de ahorro y crédito popular (EACP)<sup>3</sup> que hasta ahora captaban ahorro y colocaban créditos sin ser supervisadas. La ley crea dos nuevas figuras jurídicas a las cuales deberán someterse todas las instituciones: las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo - SOCAP (de tipo cooperativo) y las Sociedades Financieras Populares - SOFIPO (de tipo sociedad anónima). Cabe anotar que quedan fuera de esta legislación las entidades que no captan ahorros, que por lo general tienen estatuto de Asociación Civil (AC), aunque varias están llevando a cabo una reflexión sobre una eventual transformación en EACP por las posibilidades de fondeo que ofrece esta figura. La ley presenta cuatro grandes características:

- Una serie de reglas en términos de organización interna (sistema de gobierno, control interno, requisitos mínimos de contabilidad, auditorías, clasificación de cartera, liquidez)
- Una serie de reglas en términos de actividades autorizadas. Para la definición de estas actividades, las instituciones serán subdivididas en cuatro niveles en función de su desarrollo de controles internos y el tamaño de la cartera.

<sup>2</sup> Fuente: Cotler, Pablo: *Las Entidades Microfinancieras del México Urbano*, Pablo Cotler, México, 2003

<sup>3</sup> Este término designa al universo de entidades populares que captan ahorro (sociedades cooperativas, sociedades de ahorro y préstamo, asociaciones civiles, cajas solidarias, uniones de crédito) y que serán sometidas a la LACP.

- ❑ La implementación de un sistema de supervisión delegada de las instituciones por medio de federaciones dotadas de un Comité de Supervisión certificado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) que agruparán a diez o más instituciones.
- ❑ La creación de confederaciones que reunirán varias federaciones con el fin de constituir fondos solidarios de protección de los ahorradores.

Las instituciones tienen como límite hasta junio de 2005 para adoptar la ley y sus reglas. Si bien es una iniciativa loable que ha contado con el apoyo de los donantes y del Gobierno, varias inquietudes subsisten:

- ❑ Se considera que de las 600 entidades de ahorro y crédito actuales (estimaciones de la CNBV), solo 50% podrán recibir una licencia de operaciones, ya que muchos requerimientos de la ley les resultan inalcanzables.
- ❑ Pese a la implementación del sistema de supervisión auxiliar, la CNBV deberá llevar a cabo supervisiones directas en los primeros años mientras que las federaciones se consolidan. La institución no cuenta ni con la capacidad ni con el personal suficiente para ello.

### Proveedores de microfinanzas

La población atendida por entidades no bancarias en México se estima en alrededor de 4 millones de personas para unas 600 entidades (microfinancieras, cajas de ahorro y crédito, uniones de crédito, SOFOL, entre otras.). Las entidades de ahorro y crédito popular cubren la mayor parte de esta población. El porcentaje de crecimiento de la oferta es importante, en particular en las zonas más pobres del país, con productos de crédito para capital de trabajo, consumo y ahorro.

La situación de la competencia varía mucho de una región a otra. La siguiente tabla pretende dar cuenta de los principales proveedores con cobertura nacional o estatal que pueden representar una competencia para DESPENNO por estar presentes en la región de Sinaloa. Puesto que la mayor parte de la clientela se encuentra en crédito agropecuario, la banca comercial constituye una competencia directa, así como otras cajas de la región.

IMF	Forma jurídica	Zona de actuación	Clientes activos/socios	Valor de sus activos (M USD)	Número de sucursales
Banamex <sup>(1)</sup>	Banco	Nacional	51 827	28 307	44
Banco Azteca <sup>(1)</sup>	Banco	Nacional	83 105	528	36
Bancomer <sup>(1)</sup>	Banco	Nacional	275 135	32 493	48
<b>DESPENNO<sup>(2)</sup></b>	Sociedad Anónima de Capital Variable	Sinaloa	4 797	7.9	6

(1) Fuente: [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx), a junio de 2003. Valor de los activos a septiembre de 2003 según reporta la CNBV.

(2) Fuente: Entrevistas personales. Información a Junio de 2004

# Presentación de la institución

**Forma legal, supervisión** DESPENO es una Sociedad Anónima de Capital Variable creada y constituida oficialmente en 1986 en Culiacán, Sinaloa. Nace como iniciativa de un grupo de empresarios sinaloenses. Por su estatuto, la sociedad se encuentra sujeta a supervisión de FIRA, aunque no aplica para regulación de la CNBV.

Cientes	Total	Mujeres	Hombres
Dic. 2001	83		
Dic. 2002	668	80%	20%
Dic. 2003	1 929		
Jun. 2004	2 266		

**Redes** DESPENO es miembro de ANMYF y PRODESARROLLO. Ambas son redes mexicanas dedicadas a la profesionalización y fortalecimiento del sector de las microfinanzas.

**Propiedad** Los propietarios de DESPENO son Juan de Dios Peña Tamayo y Jesús Enrique Peña Tamayo.

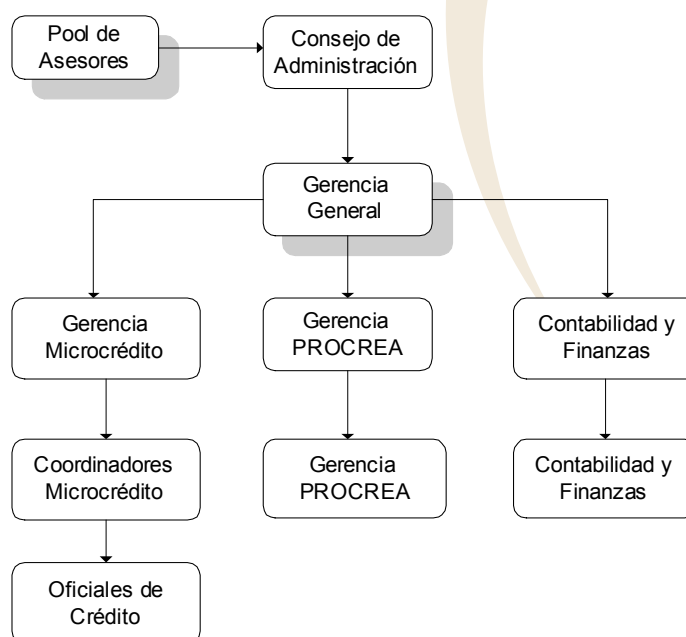
**Equipo** A junio de 2004, DESPENO cuenta con una sede en Culiacán y 5 sucursales dentro y fuera de Sinaloa. Dos nuevas sucursales, Los Mochis y Tepic en Nayarit, han sido recientemente abiertas con apoyos de PRONAFIM. El equipo de dirección y la mayoría del personal administrativo se encuentra concentrado en la sede.

La institución cuenta además con 5 coordinadores de sucursal, 23 oficiales de crédito, 8 promotores PROCREA y 4 auxiliares administrativos, tres de ellos ubicados en sucursales y el cuarto en la matriz. Las sucursales coordinan el trabajo de promoción, pero las decisiones son tomadas de manera centralizada. Los desembolsos se realizan mediante cheques emitidos por DESPENO y los pagos son realizados en bancos mediante sistema referenciado.



Recursos humanos	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
Número de asalariados	13	27	44	61
% de agentes de crédito	38.5%	40.7%	45.5%	50.8%
Rotación en % (salidas/número promedio de empleados)	ND	0.0%	5.6%	0.0%

## Organigrama de DESPENO



*Productos y servicios* Una descripción detallada de los productos es proporcionada en los anexos.

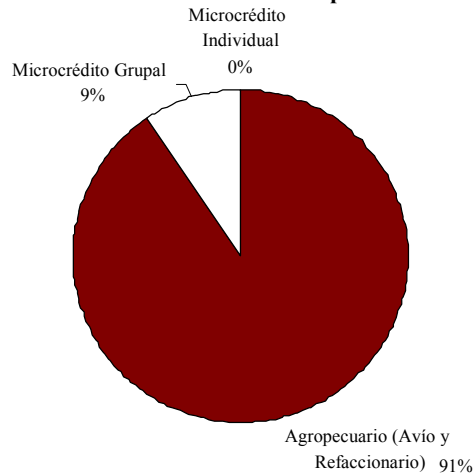
DESPENO ofrece crédito productivo individual y solidario a microempresarios rurales y urbanos, a lo cual se añade la gama de productos de crédito de avío y refaccionario ofrecidos a través de su operación como PROCREA del Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura (FIRA) dependiente del Banco de México (Ver descripción de PROCREA en la página siguiente). El diseño de los productos de microcrédito obedece a la intención de atender a una gama de microempresarios de manera gradual:

- ❑ El microcrédito solidario que apunta hacia una clientela de menores ingresos y sin el requerimiento de garantías físicas, sino la existencia de avales.
- ❑ El microcrédito individual que se orienta hacia los clientes con un buen historial de pago y que hayan llegado al cuarto ciclo en zonas rurales y al segundo ciclo en zonas urbanas. Se les requieren avales y garantías simples.
- ❑ En ambos casos el monto mínimo de crédito se sitúa en los 2 000 MXN y el máximo en los 20 000 MXN.

La estrategia de DESPENO es la solidificación del crédito grupal e individual en las zonas rurales, así como establecer una reformulación metodológica para el microcrédito urbano. Para tal efecto, se han iniciado los trabajos para la constitución de un fideicomiso de garantías líquidas, conformado a partir del 10% del valor del crédito el cual será salvaguardado por DESPENO hasta la liquidación del préstamo. Complementariamente al crédito, DESPENO cuenta con un programa de capacitación y asistencia técnica para sus clientes.

El programa de créditos agropecuarios que DESPENO gestiona como Agente PROCREA a través de FIRA, representa el 90% de la cartera total de préstamos, tal y como se observa en la siguiente gráfica.

### Distribución de la Cartera por Productos



Mediante el programa de Crédito por Administración (PROCREA) FIRA pone a disposición del Agente Procrea una línea de descuento para que éste otorgue créditos agropecuarios sin techos en las tasas. Se caracteriza por una fuerte reducción del riesgo de crédito para el Agente, puesto que el 90% del riesgo corre a cargo de FIRA siempre que el Agente demuestre haber agotado todas las vías para la recuperación del mismo. Además, FIRA ofrece estímulos a los Agentes por colocación de nuevos créditos, así como por su recuperación. Actualmente, FIRA se encuentra en proceso de modificación de las actuales Reglas de Operación de los Agentes PROCREA; los cambios más importantes afectarán el porcentaje del riesgo de crédito asumido por FIRA y los índices de capitalización de los Agentes.

*Certificación de cuentas* DESPENO no ha sido auditado externamente hasta la fecha. Se tiene contemplado llevar a cabo una auditoría financiera para finales de 2004.

# Gobierno y toma de decisiones

## Toma de decisiones

### Misión

*Misión comprendida y aceptada por todos* La misión de DESPENO se orienta hacia un desarrollo agropecuario, rural y urbano apoyando a productores con soluciones financieras necesarias para realizar proyectos productivos y mejorar su calidad de vida, la de sus colaboradores y accionistas. El Consejo de Administración y el equipo de dirección se encuentran en una reflexión sobre las nuevas condiciones de operación de FIRA para el programa PROCREA, así como en los mecanismos necesarios para impulsar el programa de microcrédito. La misión es conocida y aceptada por todos los integrantes de la institución.

### Proceso de toma de decisiones

*Administrador General funge como Gerente General* Por sus orígenes, DESPENO no cuenta con un Consejo de Administración formal sino con un Administrador General quien opera como Gerente General. La Sociedad Anónima se encuentra constituida por dos personas que detentan el 100% de las acciones y que gobiernan la institución de manera informal.

*Toma de decisiones por los propietarios* La toma de decisiones estratégicas y operativas se lleva a cabo directamente por los propietarios de DESPENO, así como la aprobación del desempeño financiero de la institución. Esta situación ha facilitado una reacción oportuna. Los gerentes de área (Gerente Operativo y Gerente de Microcréditos) participan estrechamente en el proceso estratégico, aunque limitan su participación a la operación.

### Capacidad e implicación de los órganos de gobierno

*Propietarios con prestigio y experiencia empresarial* Los propietarios cuentan con reconocido prestigio y experiencia empresarial lo que les permite la correcta interpretación de la información y altas capacidades para la toma de decisiones. Pese a su experiencia, los propietarios han reflexionado en torno a la posibilidad de ampliarse mediante la incorporación de nuevos socios para enriquecer aún más la toma de decisiones y expandir la capacidad de capitalización de la entidad.

*Propietarios involucrados* La composición accionaria simple permite una interacción permanente para el análisis y la discusión de los temas de mayor relevancia para la institución.

### Información de gestión

*Ausencia de reportes sistematizados* No existe un sistema formal de reportes de las gerencias a la dirección general. Por tanto, la toma de decisiones se basa en mecanismos de discusión y reflexión informales basados en las tendencias históricas de la entidad, que carecen de indicadores de desempeño y seguimiento presupuestal pormenorizado. Complementariamente, DESPENO ha conformado un pool de asesores externos en materia financiera y legal, y ha subcontratado a un despacho de recursos humanos. Todos generan reportes que son entregados directamente a la dirección general para ser utilizados en la toma de decisiones.

## Planeación

### Identificación de necesidades

*Reflexión en torno a una posible transformación* DESPENO lleva a cabo una reflexión importante sobre los riesgos y oportunidades, aunque no se encuentra completamente sistematizada. Para estos trabajos el personal gerencial participa activamente complementando al liderazgo de la dirección general. Como prueba de dicha reflexión se encuentran la valoración respecto a la pertinencia de continuar operando como PROCREA dadas las nuevas reglas de FIRA, así como la exploración de otras figuras y fuentes de fondeo (ver parte “F”).

### Pertinencia de la estrategia

*Estrategia clara no formalizada* Existe un plan estratégico el cual cuenta con grandes líneas de acción para las cuales se han definido objetivos. Dicho plan se ha vertido en un presupuesto que carece de detalle, aunque considera las metas fijadas por la institución. Dentro de los elementos más sustantivos del plan estratégico se observa una mayor orientación al producto de microcrédito, así como la búsqueda de opciones diferenciadas de financiamiento (ver parte “F”).

Puntos principales de la estrategia	Cambios esperados
Servicios ofrecidos y zonas cubiertas	Consolidación y expansión del microcrédito Ampliación del seguro de cobertura (repago) Instrumentación del fondo de garantías líquidas (operado por DESPENO)
Metodología operacional	Ajustes a la metodología de grupos solidarios en zonas urbanas. Disminución de la cartera vencida en estos centros
Afiliaciones y supervisión	No se consideran afiliaciones ni supervisión alguna
Financiamiento	Búsqueda de opciones (FINRURAL, Oikocredit) Valoración de la pertinencia de seguir operando con FIRA

Fuente: Plan Estratégico, DESPENO

La estrategia actual es conservadora dada la incertidumbre en torno a la operación con FIRA. Sin embargo, en relación al desarrollo del microcrédito se puede establecer que la estrategia reposa en el crecimiento histórico y la búsqueda de la presencia de economías de escala. Esta visión se sustenta en dos elementos centrales:

- La consolidación del microcrédito rural mediante el aumento de la productividad de los oficiales de crédito y el crecimiento gradual del préstamo promedio.
- La expansión de las sucursales actuales mediante la búsqueda de su autosuficiencia.

Dentro de la estrategia no se consideran otros elementos como podrían ser:

- Diversificación de la cartera con la intención de reducir el riesgo de concentración sectorial y/o productiva.
- Solidificación de las capacidades del staff de dirección y del personal de campo mediante un programa integral de capacitación.

### Planeación presupuestal

*Presupuesto sirve de instrumento de monitoreo* El presupuesto anual sirve de instrumento de monitoreo. Es elaborado por un miembro del pool de asesores, con base en información proporcionada por las gerencias operativas y las áreas de contabilidad y administración. Funciona como el documento de orientación aprobado por los propietarios, al cual debe apegarse la institución. El documento cuenta con las siguientes características:

- Presupuesto anual de ingresos y egresos por sucursal.
- Estados financieros globales (no por sucursal).
- Establecimiento de metas globales de colocación y cartera vencida esperada por sucursal.

*Presupuesto participativo* El presupuesto es discutido fundamentalmente por los propietarios y el asesor. Sin embargo, las metas son propuestas por los gerentes operativos (microcrédito y PROCREA), y son analizadas y ajustadas conjuntamente con la gerencia general.

## Equipo directivo

### Capacidades y experiencia del equipo

El equipo de dirección se encuentra constituido por el Gerente General asistido por un pool de asesores externos en materia financiera, legal y de recursos humanos, una gerente de microcrédito y un gerente PROCREA, así como la gerencia de contabilidad y finanzas y la de administración. La gerencia de microcrédito recibe el apoyo de coordinadores de sucursal, mientras la gerencia PROCREA opera directamente con los promotores (ver en la presentación el organigrama de DESPENO).

### *Equipo competente y en aprendizaje continuo*

El equipo de gerencia cuenta con un nivel curricular adaptado a las tareas que le corresponden y una experiencia importante dentro de la institución. Si bien ninguno de los gerentes contaba con experiencia previa en el sector de microfinanzas, el trabajo común y la flexibilidad de la institución les ha permitido avanzar en el aprendizaje práctico y operativo. El equipo es competente en el ámbito operativo, pero dependiente de la Gerencia General en estrategia y contactos externos.

### *Dependencia de la gerencia general*

### Organización del equipo directivo

### *Saturación de funciones en la Gerencia General*

La saturación de funciones en la Gerencia General y la ausencia de ciertos puestos necesarios con el crecimiento de la institución se observan como un elemento que debe ser valorado para su adecuación en el mediano plazo (particularmente aquellas vinculadas a la planeación financiera y el control interno).

## Gestión de los recursos humanos

### Reclutamiento, capacitación, promoción

#### *Subcontratación de un despacho especializado*

La gestión de los recursos humanos es llevada a cabo desde un despacho independiente, el cual fue contratado por DESPENO a principios del presente año. La contratación de este despacho se fundamentó en la presentación de una propuesta técnica y económica que fue valorada por los propietarios junto con la de otras empresas del mismo ramo. Dentro de las principales actividades que ha llevado a cabo el despacho de recursos humanos se ubican la evaluación de la estructura, el análisis de puestos (personal administrativo), la evaluación de seguimiento y la selección del personal. La gestión administrativa es ejecutada a través de otra sociedad denominada Servinóminas.

Actualmente, la gestión de los recursos humanos presenta las siguientes características:

- ❑ Todos los procedimientos de recursos humanos han sido estandarizados y son aplicados correctamente. La contratación se realiza en poco tiempo y respetando reglas y perfiles.
- ❑ La organización ha buscado incentivar la promoción interna aunque hasta ahora no ha sido posible consolidar dicho esquema.
- ❑ El personal de campo cuenta con una serie de capacitaciones iniciales. Actualmente el despacho se encuentra integrando un programa de capacitación tanto para personal operativo como administrativo y de gerencia.
- ❑ DESPENO se ha beneficiado de capacitaciones otorgadas por la ANMYF y PRODESARROLLO, así como de los donativos u ofrecimientos realizados por organizaciones como PRONAFIM. A futuro, deberán consolidarse las tareas de planeación en materia de capacitación de los trabajadores.
- ❑ El sistema de incentivos para los oficiales de microcrédito, ha sido desarrollado conjuntamente entre la Gerencia General y la Gerencia de Microcrédito. El despacho de recursos humanos no ha participado en discusiones en torno a la fórmula de incentivos.
- ❑ Este último elemento se ubica como central ya que se observa malestar entre los oficiales de crédito en la formulación del sistema de incentivos. Tanto la Gerencia General como la Gerencia de Microcrédito han iniciado una reflexión con la intención de ajustar dicho sistema.

#### *Malestar generado por sistema de incentivos*

#### *Expansión de contratación*

En los primeros meses del presente año DESPENO ha iniciado una campaña importante de contratación de oficiales de crédito, lo cual les ha permitido pasar de 20 a 31 entre diciembre de 2003 y junio de 2004, incluyendo a los promotores de PROCREA.

# Información y sistemas

## Infraestructura y sistemas

### Descripción del sistema

*Equipo informático suficiente; sistema VPN* La institución cuenta con suficiente equipo de cómputo para llevar a cabo sus tareas de operación. Existe al menos una computadora con acceso a Internet en cada una de las

sucursales. La comunicación entre la matriz y las sucursales se lleva a cabo mediante el sistema VPN, lo cual permite realizar intercambio de información en tiempo real. De igual forma, el correo electrónico es utilizado como plataforma para el envío de información.

### Detalle del sistema de información

**Utilización de internet:** Todas las computadoras en la sede y sucursales cuentan con acceso a Internet

**Red:** No existe una red como tal, aunque se utiliza el sistema VPN el cual permite comunicación en tiempo real

**Programas utilizados:** Cartera: Sistema de Control de Cartera

Contable: COI  
Windows, Office

*Leasing de nuevo sistema de cartera* El sistema de cartera actual (Sistema de Control de Cartera) ha sido desarrollado externamente por la institución ASP quien trabaja directamente con FIRA. El nuevo sistema se ha sustituido a uno que ya no contaba con la capacidad (desarrollado en SIACOM) para seguir operando el programa PROCREA y que contaba con limitaciones importantes para la integración del programa de microcréditos. El nuevo sistema se encuentra sustentado en un sistema de base de datos poderoso (Postgrell) el cual se sustituye al anterior que se conformaba en ACCESS. El sistema actual ha sido adquirido bajo la modalidad de leasing, lo cual incluye el soporte y ajustes que se requieran.

*Sistema parcialmente descentralizado* El nuevo Sistema de Control de Cartera se articula de manera parcialmente descentralizada. La información sobre clientes es capturada y enviada diariamente por el coordinador de sucursal, pero los desembolsos son autorizados por la matriz para su desembolso en los bancos. La información es respaldada diariamente tanto en las sucursales como a nivel central.

*COI programa funcional; conciliaciones frecuentes* La información contable es manejada en COI, uno de los programas contables de mayor difusión en México. El sistema es alimentado por dos tipos de información: la información de cartera es importada del Sistema de Control de Cartera, mientras que la información de gastos es integrada manualmente por el equipo de contabilidad. Se realizan conciliaciones mensuales entre contabilidad y sistema de socios para determinar el monto de la cartera así como conciliaciones bancarias.

### Seguridad del sistema

*Seguridad suficiente de los sistemas* El sistema de información y gestión presenta la mayoría de las medidas de seguridad necesarias para proteger la información. Se realizan respaldos diarios de la información en el servidor. El equipo informático se encuentra protegido con antivirus, aunque no cuenta con licencias. Las bases de datos son respaldadas diariamente en un CD, así como en la computadora portátil del responsable del área de informática. El acceso es controlado por un dispositivo de contraseñas personales con diversos niveles de acceso.

### Facilidad de utilización del sistema

*Sistemas conocidos y utilizados por todos* Tanto el sistema de socios como COI son conocidos y utilizados ampliamente. No existen problemas mayores en su uso, aunque ciertamente la inexistencia de una interfase entre ambos programas requiere de inversiones de tiempo importantes por parte de las áreas de contabilidad

e informática. Sin embargo, el sistema de información y gestión presenta las siguientes debilidades que pueden dificultar su uso:

- ❑ Por problemas de arquitectura, la base de datos de la matriz se encuentra subdividida en bases de datos por sucursal. La consolidación para informes globales se hace automáticamente, pero para ello es necesaria la intervención del responsable de sistemas.
- ❑ La transición entre el sistema anterior y el nuevo no se encuentra terminada, lo cual ha presentado retos importantes en términos de la calidad de la información particularmente en el caso de microcréditos (Ver “Información de cartera” más adelante).

#### **Plan de desarrollo informático y mejora del sistema**

##### *Cambio de sistema de cartera*

DESPENO ha realizado una serie de esfuerzos para mejorar las condiciones generales del sistema de información y gestión de la institución. En este sentido, se han llevado a cabo inversiones orientadas al leasing del nuevo sistema, así como la contratación de personal especializado para llevar a cabo tareas de soporte, desarrollo de aplicaciones y mantenimiento del sistema de comunicaciones entre la matriz y las sucursales.

##### *Tránsito al nuevo sistema retrasado.*

##### *Principales retos en microcrédito*

Sin embargo, la entidad no cuenta con un plan de desarrollo informático y mejora del sistema formalizado. De igual forma, los trabajos de migración y adecuación del sistema actual se han visto retrasados por dificultades en la importación de información de microcréditos al nuevo sistema (hay que recordar que los desarrolladores son expertos en sistemas con base en operación tipo FIRA). De igual forma, la empresa desarrolladora se encuentra localizada en la ciudad de La Paz, Baja California Sur lo cual ha dificultado la generación de ajustes de manera importante, pese a que se cuenta con un módulo de reporte web para consultas y mejoras.

#### **Capacidades del equipo de gestión del Sistema de Información y de Gestión**

##### *Responsable de sistemas competente; riesgo persona clave*

El responsable del área de sistemas es competente y con conocimientos avanzados de computación. Ha sido contratado por DESPENNO en 2003 para dar soporte al sistema y administrar la base de datos, así como mantener operando adecuadamente las comunicaciones entre la matriz y las sucursales. Sin embargo, no cuenta con los códigos fuente del sistema de socios para llevar a cabo modificaciones importantes, por lo que en caso de requerirlas, es necesario establecer comunicación con el desarrollador externo. De igual forma, no tiene la posibilidad de dedicarse exclusivamente al desarrollo de aplicaciones del sistema de cartera. Finalmente, existe un riesgo de persona clave, ya que nadie más tiene conocimientos de computación en la institución.

## **Información de cartera**

#### **Calidad de la información**

##### *Información actual y al día pero incipiente en el caso de los microcréditos*

La información de cartera es actual y con múltiples posibilidades de producción de reportes. Es controlada diariamente por lo que no cuenta con desfases. Sin embargo, en términos de calidad se encuentra aún en una fase incipiente para el caso de microcréditos como consecuencia de los problemas para integrarla al nuevo sistema (ver párrafos anteriores).

Sólo se monitorea la cartera colocada con base a las metas estipuladas por la gerencia de microcréditos; se echa en falta por lo tanto, el seguimiento de algunos indicadores de peso en microfinanzas como la cartera en riesgo (actualmente el sistema sólo arroja información sobre cartera vencida), índices de productividad y rendimiento de la cartera. Además, los reportes de seguimiento sólo se generan de manera puntual bajo petición de la Gerencia General, sin seguir un esquema de frecuencia definida.

#### **Difusión de la información**

Los reportes son bien entendidos y utilizados por el personal operativo y administrativo:

- ❑ Por oficiales de crédito (a los cuales se los entrega el coordinador de sucursal ya que no tienen acceso directo) y promotores PROCREA para preparar programas de visita, conocer historial de pagos y cartera vencida.
- ❑ Por coordinadores de sucursal para apoyar en las tareas de llamado de atención a los clientes en mora.
- ❑ Por gerentes operativos para conocer el desempeño de los oficiales y promotores por tipo de producto y sucursal, dar seguimiento a metas y definir incentivos mensuales.
- ❑ Por la Gerencia General para recibir informes globales del desempeño de la institución.

## Información contable y seguimiento financiero

### Calidad de la información

#### *Información al día pero con ciertas deficiencias*

La información contable se mantiene al día pero presenta ciertas deficiencias. Las diferencias que se presentan con el sistema de cartera son rápidamente identificadas y conciliadas. El sistema genera balanzas y estados financieros en cualquier momento, con los requerimientos de información necesarios. Sin embargo, el catálogo de cuentas tendrá que ser ajustado ya que considera una clasificación basada en la comercializadora de insumos agrícolas, lo que tiende a inflar el balance. Por otro lado, omite el seguimiento por sucursal. Finalmente, la institución nunca ha sido auditada externamente, lo que no permite garantizar totalmente la fiabilidad de la información financiera.

#### *Gestión diferenciada de cartera*

La contabilidad distingue claramente dos tipos de cartera: la de microcrédito y la de PROCREA (la cual considera únicamente los intereses). En este sentido, los procedimientos contables son distintos para el proceso de provisiones para cada uno de los programas. Por otra parte, la contabilidad establece una tercera cuenta conformada por los incentivos provenientes de PROCREA.

#### *Análisis, existente, limitado por calidad de la información*

El análisis financiero (llevado a cabo por el asesor externo de manera irregular y general) se ve ligeramente limitado por las deficiencias en la información contable, aunque esto no constituye un riesgo mayor dado el tamaño de la institución. Los trabajos para la adecuación del catálogo de cuentas se presentan como una necesidad importante para la institución. Una vez definidos los nuevos criterios, DESPENNO no tendría retos relevantes ya que cuenta con un área contable capacitada para las funciones que le han sido encomendadas. Es necesario mencionar, que los estados financieros se generan de forma mensual lo que permite un seguimiento adecuado.

# Riesgos: análisis y control

## Procedimientos y controles internos

*Limitada existencia de manuales de procedimiento* DESPENO no cuenta con un sistema de control interno formalizado. La institución ha desarrollado fundamentalmente los manuales de crédito (PROCREA y microcrédito) los cuales son conocidos y aplicados por todos. Sin embargo, la institución aduce de otros manuales de operación, concretamente aquellos vinculados a los procedimientos administrativos y financieros.

*Separación de tareas y múltiple verificación* La separación de tareas es adecuada en el proceso de colocación y recuperación del crédito: promoción y análisis previo realizado por oficiales y promotores de crédito; aprobación del comité de crédito; desembolso centralizado; recuperación directa por los oficiales de microcrédito y de los promotores para PROCREA; recuperación de cartera judicial por despachos de abogados contratados ex profeso. Existen algunos procedimientos de múltiple verificación que limitan sustantivamente los riesgos. Por una parte, los formatos para la autorización de cheques son firmados mancomunadamente, y los créditos son aceptados únicamente de manera centralizada. En este sentido, los coordinadores de microcrédito cuentan con facultades para la pre-aprobación de microcréditos, aunque la decisión final se lleva a cabo en la matriz. En el caso de los créditos PROCREA el mecanismo de decisión es igualmente centralizado, particularmente por la mecánica de operación con FIRA (ver parte “A”).

*Riesgos controlados por pagos referenciados* En el caso de microcréditos los controles se encuentran sustentados en la expedición de cheques bancarios y la existencia de pagos referenciados, con lo cual se reducen los riesgos por manejo de efectivo.

*Monitoreo del desempeño y presupuestal* El desempeño del personal operativo es medido y recompensando mediante un sistema de incentivos que debe ser revisado. Estos involucran tanto a los oficiales de microcrédito como a los coordinadores de sucursal. Otro elemento de control sistémico es el monitoreo que lleva a cabo la Gerencia General y el asesor financiero del presupuesto que se genera al inicio de año. El desempeño del personal administrativo no cuenta con mecanismos para ser evaluado hasta el momento. De igual forma, no se ha desarrollado un sistema de evaluación semestral para las diferentes áreas que conforman a la institución.

## Auditoría interna

### Identificación de riesgos

*No existe área ni persona encargada de la auditoría interna*

DESPENO no cuenta con un área o persona encargada de realizar los trabajos de auditoría interna, aunque ciertamente por su tamaño tampoco lo amerita. Existe sin embargo una preocupación del personal directivo por supervisar las operaciones de campo sin que se traduzca en una reflexión formalizada sobre riesgos.

### Calidad de auditoría interna

*Auditoría empírica liderada por coordinadores de sucursal*

Existe un dispositivo de auditoría de procedimientos que se lleva a cabo de manera poco sistematizada por parte de los gerentes operativos y el gerente general. Sin embargo, no se generan reportes para dar seguimiento a irregularidades observadas en campo. La principal actividad de supervisión recae en los coordinadores de sucursal, quienes llevan a cabo estas tareas de manera empírica.

*Riesgos controlados por participación de FIRA*

En el caso de PROCREA, los controles se encuentran sustentados en la mecánica de operación de FIRA. En efecto, al operarse bajo el esquema de una línea de descuento, los procedimientos se encuentran establecidos y monitoreados regularmente por FIRA. De igual forma, el gerente operativo lleva a cabo tareas de control, aunque ciertamente no se encuentran formalizadas.

*Ejercicio de auditoría externa fiscal. En reflexión contable y financiera*

Hasta el momento, DESPENNO no ha realizado auditorías externas en términos contables y/o financieros, limitando su aplicación al área fiscal. Esto limita el grado de fiabilidad de la información financiera. En el momento de la misión, la institución se encontraba en proceso para definir los términos de referencia para llevar a cabo una auditoría contable y financiera a finales de 2004.

# Actividades: productos y servicios

## Competencia, ventajas competitivas y mercadeo

*Posición privilegiada en la zona y gran potencial en el mercado de microcréditos* DESPENO cuenta con suficiente experiencia en financiamiento agropecuario y una incursión satisfactoria en el microcrédito. Se constituyó como el octavo Agente PROCREA de FIRA y ha consolidado su posición en la región. DESPENO ha sabido identificar el potencial existente en la oferta de microcréditos, puesto que no existe ninguna institución financiera que atienda la población de bajos ingresos en la entidad. El microcrédito es un producto de reciente aparición en la región, por lo que se percibe entusiasmo por parte de la clientela y un gran potencial de mercado puesto que DESPENO todavía no ha cubierto en su totalidad muchas de sus zonas de influencia.

*Competencia enfocada a otros sectores del mercado* DESPENO no cuenta con competencia directa en la región. Las casas de empeño y las empresas de financiamiento al consumo como Elektra o Coppel ofrecen un tipo de productos con diferentes características y no ofrecen créditos para actividades productivas como en el caso de DESPENO. Es igualmente el caso de otro tipo de intermediarios financieros no bancarios operando en la zona como la SOFOL Financiera Independencia, que además, sólo ofrecen créditos a personas asalariadas.

*Demanda de créditos agropecuarios estable y consolidada* El mercado de los créditos agropecuarios se estima estable. Al tratarse Sinaloa de una región primordialmente agrícola y pesquera, la demanda de este tipo de créditos se espera se mantenga de manera estructural. Asimismo, el agropecuario se trata de un tipo de financiamiento complejo que requiere competencias más allá de las financieras, exigiendo un conocimiento más profundo del sector lo cual se traduce en una ventaja comparativa para DESPENO.

*Necesidad de rediseño de productos de microcrédito para zonas urbanas* DESPENO ha demostrado flexibilidad para el diseño de nuevos productos, lo cual se observa a partir de la reciente introducción del microcrédito individual, ante la petición de los clientes con buen historial de crédito una vez alcanzado el último ciclo. Actualmente se observa cierta inadecuación de la metodología del producto de microcrédito grupal para las zonas urbanas puesto que se han presentado ciertas irregularidades en los pagos. Hasta el momento, la metodología es la misma tanto para zonas rurales como urbanas, por lo que DESPENO deberá realizar adaptaciones del producto atendiendo a las características de cada ámbito de operación.

*Estrategia de promoción no suficientemente agresiva* DESPENO no ha puesto en práctica actividades de promoción formal de sus productos. Hasta ahora, ha basado su estrategia de mercadeo en la transmisión de su actividad a través de los propios acreditados y visitas de los oficiales de crédito. Con el objetivo de aprovechar el potencial de su mercado, DESPENO deberá pensar en una estrategia de promoción más agresiva fundada en sus expectativas de crecimiento.

## Gestión de la cartera

### Metodología de gestión de los préstamos

*Proceso de otorgamiento de créditos agropecuarios sujeto a los procedimientos de FIRA* DESPENO debe atenerse a las Reglas de Operación de FIRA para la selección de los clientes de créditos agropecuarios. Así por ejemplo, FIRA exige no otorgar créditos destinados a actividades consideradas de alto riesgo, como cultivo de hortalizas, legumbres, algodón y acuicultura, así como no otorgar créditos por un monto mayor al 80% del costo del proyecto del acreditado. DESPENO se atiene a estos criterios y al proceso logístico del otorgamiento de créditos. Aunque FIRA reembolsa parte de los costos notariales, se trata de un proceso largo que implica elevados costos operativos:

- ❑ Análisis de los costos del proyecto a financiar mediante la aplicación de una encuesta de gastos e ingresos proyectados. Se incluyen parámetros como los costos de cultivo, el rendimiento por unidad, o el costo por hectárea cultivada los cuales son generados por FIRA y el Banco de México. De igual forma, les proporciona una relación de socios morosos de líneas de crédito PROCREA. El promotor visita el negocio del productor para verificar la veracidad de la información proporcionada. DESPENO ha fijado como política no financiar arriba del 60% del costo de producción del proyecto.
- ❑ Con base a estos documentos y a una entrevista personal con el promotor, se emite un dictamen sobre el posible otorgamiento del crédito según el proyecto financiado, la productividad del mismo y la solvencia moral del productor. Si es positivo, se abre un expediente que incluye la solicitud de crédito con el monto y la línea, los estados financieros del negocio del productor, y copias de las garantía real (generalmente un automóvil o hipoteca). Para éstos efectos no interviene un perito oficial.
- ❑ La solicitud es enviada a oficina central de Culiacán donde es aprobada o rechazada por un comité de crédito compuesto por el Gerente General y el encargado de los créditos PROCREA.
- ❑ Una vez aprobado el crédito, se presenta a la sucursal regional de FIRA que a su vez, autorizará el descuento que trasmite a la matriz de DESPENO en Culiacán. A continuación, se ratifica ante notario y se envía de vuelta a la sucursal junto con el correspondiente cheque para el acreditado.
- ❑ Los promotores PROCREA no cuentan con un sueldo base, fundamentando sus ingresos en las comisiones cobradas por la colocación de créditos lo cual se transforma en una considerable incertidumbre.

*Deberá aplicar circular 1514 para la clasificación de cartera crediticia desde febrero 2005*

DESPENO se verá condicionado en el plazo de un año a partir del 28 de febrero 2004, a clasificar su cartera crediticia conforme a la circular de la CNBV 1514 para instituciones de Banca de Desarrollo según las nuevas Reglas de Operación de FIRA. En ésta se estipulan una serie de lineamientos para clasificar la calidad crediticia del deudor, basados en un tipo de riesgos determinado. DESPENO no ha puesto todavía en práctica este tipo de procedimiento para el análisis de sus créditos, pero deberá hacerlo en el plazo máximo de un año, según las cláusulas de carácter transitorio.

*Metodología de microcréditos en proceso de continua adaptación*

En el caso de los microcréditos, se aplica la metodología crediticia de grupos solidarios. Al tratarse de un producto relativamente joven en la institución, su metodología se modifica a medida que se observan necesidades (recientemente fueron incluidos un seguro de garantía líquida, así como ahorros de carácter obligatorio para las zonas urbanas). DESPENO ha demostrado capacidad de reactividad y flexibilidad al respecto; sin embargo, se deberá prestar especial atención a la estandarización y comunicación de estas adaptaciones (ver parte I). De manera general, los procesos son adecuados, aunque todavía presentan limitaciones en el análisis de la capacidad real de pago, adecuación de los montos otorgados y el sistema de incentivos a los oficiales de crédito:

*Autoselección de clientes complementada con otros filtros*

❑ La selección de los clientes sigue un proceso adecuado, aunque dista de analizar la capacidad real de pago. Se fundamenta en una serie de filtros que inicia con la autoselección del grupo y adicionalmente se exige a cada miembro un comprobante de domicilio. En el caso de los gastos, costos del negocio y de las remesas si las hubiere, no se piden comprobantes formales, bastando con la palabra del solicitante. La solicitud es analizada por el oficial de crédito y coordinador y transmitida a continuación a la oficina central, quien aprueba la emisión del crédito para el grupo. En el caso de los clientes de nuevo ingreso, se consulta la base de datos de clientes morosos de la mayor empresa de crédito al consumo que opera en la región.

*Necesidad de revisar los montos otorgados*

- ❑ Los montos otorgados se escalonan en cinco ciclos, duplicándose en cada uno el monto otorgado en el anterior. Se deberá revisar la progresividad de estos montos, puesto que la mayor parte de la cartera en mora se concentra en los últimos ciclos, consecuencia de la inadecuación del monto otorgado a la capacidad de pago de los acreditados.

*Sistema de pagos referenciados permite identificar la mora*

- ❑ Los reembolsos semanales se realizan directamente en banco por parte de la tesorera del grupo y son monitoreados mediante un sistema de pagos referenciados que permite identificar a los clientes morosos. Los oficiales de crédito son informados sobre la mora de su cartera colocada para llevar a cabo la cobranza extra judicial, junto con la ayuda de los coordinadores. Se observan, sin embargo, ciertas limitaciones en la coordinación y el apoyo que reciben los oficiales por parte de los coordinadores.

*Sistema de desincentivos para oficiales de crédito*

- ❑ Algunas deficiencias en el diseño del sistema de incentivos afectan la motivación de los oficiales de crédito: no existen incentivos progresivos de acuerdo al volumen de cartera manejada, por lo que no existe motivación para colocar más créditos a expensas de mantener bajos niveles de mora;

*Altos costos de entrada para los acreditados*

- ❑ Para recibir el crédito, los clientes deben reunir de antemano (entre ahorro y seguro) montos equivalentes al 25% del préstamo, que pueden suponer una barrera de entrada elevada para la solicitud del préstamo. Así, se exige un 10% de ahorro obligatorio a modo de garantía líquida para DESPENO en los préstamos de 4,000 MXN en adelante, y en el segundo ciclo se exige el pago del seguro de repago por un monto de 312 MXN, aunque el pago del mismo se hace opcional a partir del tercer ciclo. Si bien estos montos son patrimonio de los socios y son reembolsables tras la devolución del préstamo, suponen un esfuerzo económico importante, que implica cierto riesgo de deserción por parte de los clientes a otras instituciones.

#### **Capacidades de los oficiales de crédito**

*Oficiales de crédito familiarizados con el mercado; lagunas en la comunicación con coordinadores*

Los oficiales de crédito cuentan con un conocimiento y relación cercana con los acreditados, al tratarse en su mayoría de personas de las comunidades donde operan. Muchos de los oficiales fueron antiguos clientes de DESPENO, reduciéndose así la curva de aprendizaje. DESPENO exige un nivel mínimo de estudios de preparatoria, otorgando una especial importancia a la capacidad relacional de los oficiales. De manera general, los oficiales están familiarizados con los productos, aunque debido a la continua adaptación de la metodología, se observan algunas discrepancias en su aplicación entre los distintos oficiales. Estas lagunas en la comunicación de las nuevas políticas, son en parte atribuibles a la deficiente transmisión por parte de los coordinadores.

*Sin reglas de diversificación en microcréditos; políticas de diversificación de FIRA para cartera agropecuaria*

#### **Reglas globales de gestión de la cartera**

Para la cartera de microcréditos, no existen reglas globales de diversificación de la misma por actividad. En el caso de la cartera de créditos agropecuarios, se respeta el veto de las líneas de crédito para actividades calificadas de alto riesgo por parte de FIRA, y se sigue de manera general la ponderación que ésta hace del riesgo de las diversas actividades agropecuarias de la región.

## Cartera en riesgo

### Tasa de cartera castigada

USD , o en moneda local si especificado (1)	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
Cartera fin de periodo	3 994 788	4 250 828	5 090 389	6 149 808
Cartera fin de periodo (MXN)	36 712 099	44 548 674	57 012 362	70 907 281
Evolución	ND	21.3%	28.0%	24.4%
Cartera promedio fin de periodo	ND	3 876 945	4 533 975	5 547 252
Número de acreditados activos	1 832	2 959	4 518	4 797
Evolución	ND	61.5%	52.7%	6.2%
Cartera promedio por cliente	2 181	1 437	1 127	1 282
% del PIB por habitante (2)	46.4%	34.8%	29.2%	34.2%
Préstamo promedio desembolsado	6 633	2 959	1 345	1 493
% del PIB por habitante	141.1%	71.8%	34.8%	39.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días (3)	0.4%	1.8%	3.6%	5.7%
Cartera en riesgo a más de 365 días	0.9%	1.0%	2.0%	2.5%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Razón de cobertura del riesgo	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera vencida a más de 31 días neta de provisiones/ Patrimonio	-294%	43.7%	105.5%	109.8%

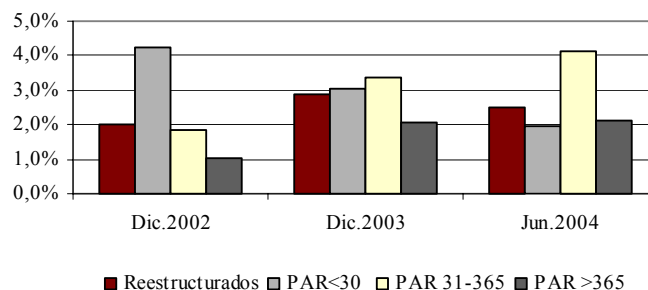
Notas a la tabla:

- (1) Las cifras de cartera presentadas son montos y razones agregadas resultado de la suma de ambas carteras. Un análisis pormenorizado de cada producto se lleva a cabo más adelante
- (2) Cifras del PIB por habitante del estado de Sinaloa a diciembre 2002
- (3) Cifras de cartera en riesgo ligeramente infravaloradas, puesto que el sistema de socios no contabiliza como cartera vencida los intereses vencidos, ni los intereses moratorios.

#### *Cartera en riesgo de créditos agropecuarios dentro de estancares de FIRA*

La cartera en riesgo de créditos agropecuarios se mantiene dentro de los límites establecidos por FIRA (PAR 31-365 de 4.1%)<sup>4</sup>, aunque se observa una ligera evolución en aumento en los últimos años que debería ser vigilada. Cabe mencionar que la mayor parte de la cartera de préstamos agropecuarios son préstamos de avío, que se caracterizan por ser reembolsados en un pago único al final del ciclo agrícola. Por este motivo, la cartera en riesgo se trata en realidad de una “cartera totalmente vencida”, haciendo más preocupante la cifra que este indicador representa.

**Evolución Cartera en Riesgo Créditos Agropecuarios**



#### *PAR a más de 365 días en proceso judicial con posibilidades de recuperación*

Merece la pena mencionar que la mora observada a más de 365 días del 2% mantenida durante dos años consecutivos, se trata en realidad de los mismos préstamos vencidos, para los cuales ya se han iniciado los trámites de cobranza judicial contando incluso con sentencia firme de embargo para algunos paquetes, habiendo sido presentada la petición de quebranto a FIRA.

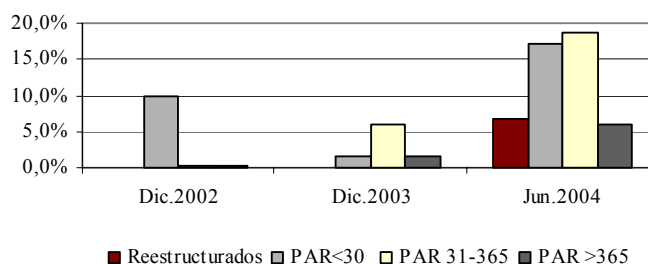
<sup>4</sup> De acuerdo a las vigentes Reglas de Operación de FIRA para los Agentes PROCREA, será motivo de pérdida del registro del Agente PROCREA en el FEFA (una “cartera vencida” superior al 7.5% del total de la cartera por causas imputables al Agente PROCREA (considerando “cartera vencida” el saldo insoluto de los créditos vencidos a más de 90 días; es decir, el equivalente al PAR a más de 90 días)

*Cartera en riesgo al alza en los últimos meses*

Los niveles de cartera en riesgo para la cartera de microcréditos alcanzan unos montos muy elevados respecto a las buenas prácticas en microfinanzas. Así, el PAR 31-365 representa el 18.8% a junio 2004, mientras que el equivalente en su grupo de pares<sup>5</sup> es de 4.4%. Cabe

mencionar además que la colocación de los microcréditos tiene un carácter estacionario que implica una mayor colocación de créditos antes de las fiestas navideñas, y por lo tanto, del cierre del ejercicio. De esta forma, el monto de cartera bruta fin de periodo tiende a aumentar, disminuyendo así el indicador de cartera en riesgo. En el caso de DESPENNO, este índice es todavía más preocupante puesto que al tratarse de reembolsos semanales, más de un mes de mora implica falta de pago en cuatro sesiones consecutivas.

**Evolución Cartera en Riesgo Microcréditos Grupales**



El desempeño de la cartera de microcréditos de DESPENNO puede explicarse por varios motivos:

- Una vez surgida la mora, existe una tendencia a la acumulación de la misma; de ahí que a junio 2004, el PAR a menos de 30 días (17.7%), sea ligeramente inferior al PAR a más de 30 días. Esta tendencia se corrobora con el análisis de los incentivos negativos de los oficiales de crédito mencionado en el análisis del proceso de crédito;
- Por el momento, DESPENNO no ha puesto en práctica ningún tipo de política de castigo mediante la cual se traspase a pérdidas la cartera irrecuperable; por este motivo, estos montos influyen en el peso de la cartera en riesgo, sobretudo los superiores a 365 días, que conforme a las buenas prácticas en microfinanzas, deberían ser quebrantados;
- Fallos en el diseño del producto de microcréditos urbanos como se mencionó anteriormente; en efecto, gran parte de la cartera en riesgo se acumula en las zonas urbanas, más afectadas por los cambios migratorios, y menor conocimiento entre los miembros del grupo solidario, que no llegan a ejercer su obligación de pago solidaria;
- Inadecuación de los montos otorgados en los ciclos superiores a la capacidad real de pago de los acreditados (ver más arriba);
- DESPENNO ha experimentado un crecimiento explosivo de su cartera de microcréditos en los últimos tres años, creciendo un 880% de 2001 al 2002, y triplicándose de 2002 al 2003. Si bien estos niveles de crecimiento son normales para un producto de nueva introducción, el hecho de que la mora también se haya disparado en los últimos meses, implica que se ha puesto demasiado énfasis en la colocación masiva, descuidando la calidad de la cartera.

*Necesidad de cambios en el producto de microcréditos urbanos e inadecuación en la progresividad de los montos*

<sup>5</sup> El grupo de pares de DESPENNO está compuesto por las siguientes ocho entidades que se caracterizan por un tamaño pequeño y una amplia población objetivo: ACME (Haití), Actuar (Colombia), ADRI (Costa Rica), BluSol (Brasil), FHAF (Haití), PortoSol (Brasil), FINCA (Ecuador), SogeSol (Haití)

## Cobertura del riesgo crediticio

### Cobertura por provisiones

*Hasta ahora, política de reservas inexistente por tener el riesgo de crédito cubierto*

DESPENO no ha implantado una política de creación de reservas preventivas por riesgo de crédito. Esto se ha debido a que conforme a las antiguas Reglas de Operación FIRA con los Agentes PROCREA, el 90% del riesgo de crédito de los créditos agropecuarios colocados era cubierto por FIRA. DESPENNO tiene cubierto el restante 10% por un fondo de garantía líquida de FIRCO que los acreditados afectan por el 10% del monto de su crédito.

*Necesidad de instaurar política de reservas conforme a la circular 1514, y de afectar un Fideicomiso de FIRA*

DESPENO se verá sujeto a afectar provisiones por riesgo de crédito a partir de febrero del 2005, cuando tras el cambio de las Reglas de Operación de FIRA los Agentes se verán sujetos a la normatividad correspondiente a la Banca de Desarrollo, aplicándose la circular 1514 de calificación de cartera crediticia. En ésta, se requiere calificar la cartera comercial de la institución de acuerdo a determinados rangos de riesgo, para posteriormente provisionar los correspondientes montos conforme al riesgo asignado como se muestra en la tabla de al lado. Adicionalmente, conforme a las Reglas de Operación de FIRA, el Agente PROCREA deberá afectar a un Fideicomiso de Inversión y Fuente Alterna de Pago, por un importe al menos igual al 7.5% de la cartera de crédito fondeada por el FIRA.

Grado de Riesgo	Rangos de Porcentajes de Reservas Preventivas
A-1	0% a 0.49%
A-2	0.5% a 0.99%
B	1% a 19.99%
C-1	20% a 39.99%
C-2	40% a 59.99%
D	60% a 89.99%
E	90% a 100%

*Política de reservas inexistente para cartera de microcréditos*

En el caso de la cartera de microcréditos, tampoco se ha implantado ninguna política de creación de reservas. Sin embargo, dados los elevados montos de cartera vencida, incluyendo los mayores de 365 días (fecha recomendada de castigo), y por lo tanto, de difícil recuperación, se vislumbra la necesidad de instaurar una política de reservas escalonada según los niveles de morosidad que permita eventualmente quebrantar cierta parte de la cartera y alivianar así los montos de cartera en riesgo.

### Cobertura por garantías

*Garantías reales para créditos agropecuarios*

Para los créditos agropecuarios, DESPENNO exige garantías prendarias (automóvil) o hipotecaria y en ocasiones, también garantías quirografarias (avales). Estas garantías se inscriben por un valor aproximado, pues no se lleva a cabo un avalúo oficial de las mismas, sino que es el promotor de los créditos PROCREA quien visita y estima junto con el acreditado el monto de su valor.

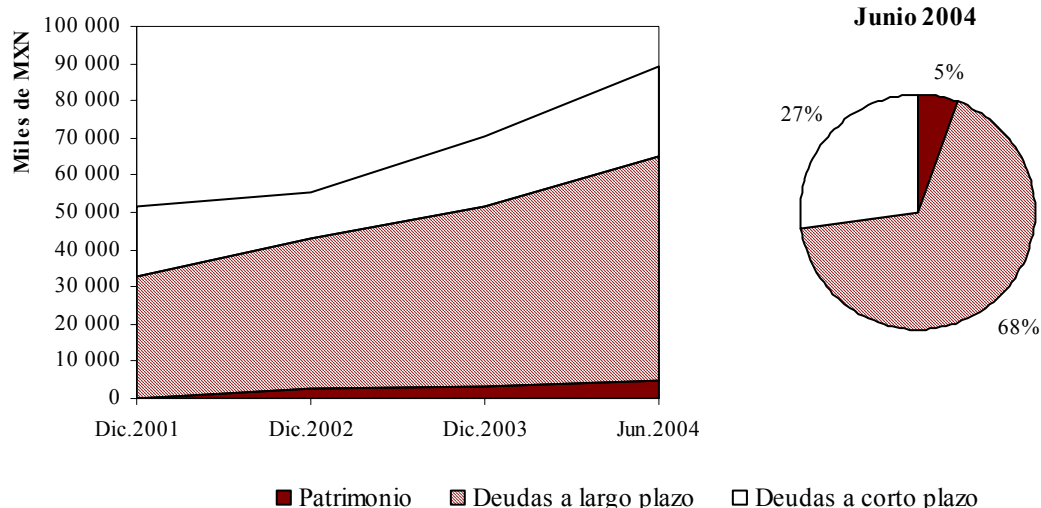
*Garantías solidarias complementadas por fondo de garantía líquida*

En el caso de los microcréditos grupales, el resto del grupo actúa de garante de los no pagadores; sin embargo, se han presentado lagunas en este tipo de garantías sobretudo en los grupos urbanos donde el tejido social no es tan sólido y los acreditados no se comprometen a ejercer su obligación de pagadores por el resto. Ante esta situación, DESPENNO ha introducido en el proceso de crédito para los grupos urbanos, la exigencia de ahorro obligatorio adicional al ya exigido anteriormente a los acreditados (que gestionaban ellos mismos), por un 10% del monto del crédito solicitado. Este tipo de ahorro se deposita en una cuenta a nombre de DESPENNO, quien puede disponer de él en caso de no pago por parte de los acreditados. En el caso de los grupos rurales, los acreditados depositan al fideicomiso de FIRCO por un 10% del monto de su crédito a modo de garantía. Este tipo de fondo no se ofrece para créditos urbanos, de ahí la necesidad de exigencia del ahorro obligatorio adicional, en estos casos.

# Financiamiento y liquidez

## Estrategia de financiamiento

Estructura de Financiamiento



Préstamo	Monto actual otorgado/ utilizado (MXN)	Restricciones / Comentarios
FIRA	37,000,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea otorgada en 1998 por un monto de 110 M MXN; de ésta se utilizaron 52 M MXN en 2002, 66 M MXN en 2003 y 37 M MXN a junio de 2004</li> <li>Tasa de interés TIIE flat (2), y TIIE + 2% para créditos destinados al comercio rural</li> <li>Garantías hipotecarias</li> <li>Destino de los créditos para financiar proyectos agropecuarios o relacionados con el campo (actualmente una pequeña parte de la línea de FIRA se destina a microcréditos rurales)</li> </ul>
PRONAFIM	13,000,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres préstamos con garantía prendaria (2 M MXN en 2002, 4 M MXN en 2003, y 7 M MXN en 2004)</li> <li>Periodo de gracia de un año</li> <li>Reembolso de cada préstamo en 2 años con pagos mensuales e intereses sobre saldos insolutos</li> <li>Tasa CETES a 28 días (promedio mensual)</li> <li>Destino exclusivo de los créditos: actividades productivas</li> </ul>

- (1) En el caso de la línea de FIRA, se trata de un descuento que DESPENO puede utilizar a merced de su política de colocación
- (2) Promedio de la tasa T.I.I.E a 28 días de 6.4% a diciembre 2003
- (3) Promedio de la tasa CETES a 28 días de 6.69% a diciembre 2003

### Momento de incertidumbre y riesgo latente ante el cambio de las políticas de FIRA

El pasivo de DESPENO está constituido principalmente por préstamos concesionales y en menor parte, por patrimonio propio que se ha ido nutriendo de las aportaciones adicionales al capital de los socios fundadores y de la capitalización de las utilidades de los últimos ejercicios. Hasta el momento, DESPENO no ha sufrido carencias de recursos o problemas de liquidez; sin embargo, la inminente transición en las políticas de FIRA, ha implicado un cierto estancamiento en la actividad de colocación de créditos agropecuarios ante la incertidumbre de seguir disponiendo de estas líneas. De ahí, que la escasa diversificación de las fuentes de fondeo, implique un riesgo latente.

*Escasa flexibilidad en la utilización de las líneas* DESPENO está condicionado a destinar sus fondos conforme a las políticas de sus fondeadores. De esta forma, tanto para la línea de FIRA, como la de PRONAFIM, DESPENO cuenta con escaso margen de acción respecto al tipo de colocaciones. Adicionalmente, al acordar estas líneas, se adquieren una serie de obligaciones estipuladas en los respectivos contratos referidas principalmente a la transparencia de su actividad (publicación de estados financieros, entrega de reportes sobre el estado de su actividad, visitas de campo de representantes, etc.)

*Como Agente PROCREA, DESPENO cumple con los requisitos de apalancamiento, no así con los de capital mínimo* DESPENO cumple con el futuro requisito de FIRA para los Agentes PROCREA de sostener una relación de apalancamiento superior a 5, puesto que su nivel de apalancamiento actual es de 17. No ocurre así para el requerimiento de capital mínimo que establece FIRA en las nuevas Reglas de Operación equivalente a \$10.5 millones. Por ello, DESPENO deberá aumentar sus índices de capitalización mediante una de las dos opciones propuestas en las Reglas de Operación de los Agentes PROCREA:

- ❑ capitalizando utilidades retenidas de ejercicios anteriores, considerando cifras históricas y actualizadas proporcionalmente, o traspasando utilidades venideras de manera paulatina;
- ❑ aportaciones en efectivo.

Si bien la primera opción se vislumbra como menos plausible debido a que la mayor parte de las utilidades de ejercicios anteriores ya fueron traspasadas a capital, y el ritmo actual de obtención de utilidades no asegura llegar a los índices de capitalización requeridos en los plazos transitorios<sup>6</sup>, la segunda opción parece más viable ya que al tratarse DESPENO de una Sociedad Anónima con un alto índice de rentabilidad sobre fondos propios (ver apartado “E”), atraer nuevos socios inversionistas no debería presentar mayores dificultades.

#### **Procedimientos de gestión activo/pasivo**

*No hay riesgo de tasas, ni de madurez* DESPENO no está expuesto a riesgos de tasa de cambio o madurez, dada la actual estructura de pasivos. La línea de crédito de FIRA se trata en realidad de una línea de descuento, por lo que no existe riesgo de madurez. El riesgo de tipo de interés está cubierto, a pesar de que las tasas de interés pagadas por su fondeo sean variables: en el caso de los créditos agropecuarios, el tipo de interés exigido es de T.I.I.E +18%, de tal forma que el margen queda asegurado; mientras que en el caso de los microcréditos otorgados existe un diferencial de tasas activas y pasivas de más del 60%.

*Se echa en falta departamento de administración financiera* Actualmente no existe en el seno de DESPENO un departamento o persona encargada directamente de la administración financiera de la institución, cuyas tareas quedan repartidas entre la responsable de tesorería y el gerente general. A medida que se diversifiquen las líneas de crédito, se vislumbra la necesidad de crear tal función.

*Todavía no existe Manual de Administración Integral de Riesgos* Ahora bien, de acuerdo a la circular 1473 de la CNBV para instituciones de Banca de Desarrollo donde se estipulan las disposiciones de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos, que aplica a DESPENO después de febrero de 2005, éste debería contar con un manual donde se contemplaran los objetivos, políticas y procedimientos para la Administración Integral de Riesgos.

#### **Estrategia de financiamiento**

*Necesidad de consolidar los contactos iniciados con fuentes alternativas de fondeo* DESPENO se encuentra en el proceso de búsqueda activa de fuentes alternativas de financiamiento, dada la incertidumbre respecto a la continuidad del fondeo de FIRA. Han mantenido contacto con las líneas gubernamentales de NAFIN y FONAES. Asimismo, se han

<sup>6</sup> Según las cláusulas transitorias de las Reglas de Operación de FIRA para los Agentes PROCREA, éstos contarán con el plazo máximo de un año a partir del 28 de febrero de 2004, para adoptar las Condiciones Generales de Operación del PROCREA, incluidas la de capitalización

acercado a la Financiera Rural y a fondeadores internacionales como Oikocredit. La obtención de nuevas líneas de crédito se presenta como un objetivo primordial para la continuidad de la actividad de DESPENNO.

## Gestión de la liquidez

- Gestión de la liquidez innecesaria para créditos agropecuarios* **Previsión de necesidades de liquidez**  
Los créditos agropecuarios no requieren de gestión de liquidez alguna. En efecto, al tratarse de una línea de descuento por parte de FIRA, los desembolsos de recursos se realizan en función de las solicitudes de préstamos aprobadas.
- Previsiones de liquidez en microcréditos diarios manejadas desde cuentas de bancos* En el caso de los microcréditos, no existe un proceso de previsión de liquidez formalizado. La liquidez se maneja diariamente en función de las necesidades de colocación y los reembolsos de la jornada. La gestión de la liquidez se lleva a cabo exclusivamente a través de las cuentas de banco en la oficina matriz en Culiacán, dada la característica de la actividad de DESPENNO de no manejar dinero en efectivo. En caso de existir excedentes de liquidez, éstos son colocados en inversiones a plazo de un día en bancos. No se realizan por lo tanto, proyecciones de flujos de caja a más largo plazo, con base al seguimiento de los reembolsos proyectados o a la estacionalidad de los créditos.
- Tasas prudentiales y márgenes de seguridad**  
DESPENNO no maneja márgenes prudentiales de liquidez sin invertir para hacer frente a potenciales carencias de fondos. Esto no representa un problema puesto que DESPENNO no capta ahorro, ni tiene planeado captarlo.

# Eficiencia y rentabilidad

NOTA: todos los indicadores basados en promedios han sido calculados con saldos a principio y fin de período y no con saldos mensuales, restándole precisión al resultado final.

<b>Matriz de rentabilidad</b>	<b>Dic. 2002</b>	<b>Dic. 2003</b>	<b>Jun. 2004</b>
ROE	47.4%	40.3%	91.0%
Deudas / Patrimonio	1,362.8%	1,427.4%	1,091.4%
ROA	2.2%	2.9%	7.7%
<b>Generación de renta</b>			
Autosuficiencia operacional	111.4%	114.9%	144.8%
Rendimiento de cartera	13.2%	16.2%	22.2%
Razón de costos operativos	17.4%	18.7%	15.9%
Clientes por empleado	110	103	79
Clientes por oficial de crédito	269	226	155
Cartera promedio por cliente (USD)	1,437	1,127	1,282
Razón de costos financieros	8.8%	6.0%	6.1%
Costo de la deuda	6.8%	4.7%	4.5%
Razón de costos de provisión	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.8%	3.6%	5.7%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Gestión de los activos</b>			
Cartera / Activos	79.1%	79.1%	77.0%
Otros ingresos	1.9%	0.4%	0.1%
<b>Razones ajustadas</b>			
Razón de costos de ajuste	2.5%	4.2%	11.4%
AROE	(8.5%)	(14.1%)	(36.6%)
AROA	(0.1%)	(0.7%)	(2.0%)
Autosuficiencia financiera	101.1%	97.8%	95.3%
Razón ajustada de costos operativos	17.7%	19.0%	18.0%
Razón ajustada de costos financieros	9.0%	6.3%	6.6%
Razón ajustada de costos de provisión	2.1%	3.8%	8.8%

- (1) Razones financieras de junio 2004 anualizadas para efectos comparativos. Esta anualización constituye una simple multiplicación de los flujos por un factor y no toma en cuenta efectos estacionales
- (2) Rendimiento de cartera no representativo. Ver apartado correspondiente
- (3) Todas las razones de costos han sido halladas incluyendo en el monto total de cartera bruta, la totalidad de la línea de descuento utilizada de FIRA
- (4) Se trata de un índice de productividad global para ambos tipos de productos. Desglosados, el índice de productividad de los oficiales de créditos PROCREA es de 355, y de 99 para los oficiales de microcrédito

## Productividad del personal

*Productividad por oficial de crédito inferior al grupo de pares*

La productividad del personal se sitúa por debajo de su grupo de pares según las cifras del MicroBanking Bulletin (MBB)<sup>7</sup>: el número de acreditados por empleado para dicho grupo es de 91, mientras que DESPENO presenta una productividad del personal de 79. Esto es debido principalmente a que la institución ha emprendido una política de contratación más agresiva en los últimos meses con el objetivo de reforzar sus áreas operativas, así por ejemplo en los seis primeros meses de 2004, se contrató a más personal que durante todo el año 2003. De ahí, el descenso de este ratio.

<sup>7</sup> DESPENO pertenece al grupo "Latin America Medium" según la clasificación del MBB de julio de 2003. Las IMF's presentes en dicho grupo son: ACODEP, CMM-Medellín, CRECER, FAMA, FINSOL, FMM-Popayán, ProEmpresa, ProMujer-Bolivia.

Razones similares son atribuibles al descenso del ratio de número de clientes por oficial de crédito global. Éste se sitúa igualmente por debajo de su grupo de pares que implica 266 clientes por oficial de crédito, mientras que DESPENO sólo cuenta con 155. Este ratio está sujeto sin embargo a la salvedad que comporta las diferencias en la metodología de colocación de los créditos agropecuarios y de los microcréditos tradicionales. Por este motivo, se hace necesaria la separación del indicador para cada actividad.

*Productividad de promotores PROCREA elevada atribuibles a características del producto* Así, a junio de 2004, la productividad de los promotores PROCREA es más elevada (314 acreditados por agente) que la de los oficiales de créditos (99 acreditados por oficial de crédito). La alta productividad de los agentes PROCREA, puede explicarse por el hecho de que el promotor hace en realidad las veces de un agente de ventanilla, sin necesidad de participar en la conformación de los grupos, asistir a las reuniones y hacer seguimiento de los pagos semanales, por lo que el monitoreo de sus acreditados implica una menor carga de trabajo.

*Productividad de oficiales de microcréditos por debajo del grupo de pares* En el caso de los microcréditos, la productividad obtenida se sitúa por debajo del correspondiente grupo de pares. Se espera sin embargo, que este ratio se vea incrementado en los próximos meses puesto que muchos de los oficiales de crédito son de reciente incorporación. En general el bajo desempeño de DESPENO en este ámbito puede justificarse por los siguientes factores:

- ❑ DESPENO cuenta con pocos años de experiencia en el ámbito de los microcréditos, por lo que los oficiales no han tenido tiempo suficiente para crearse una amplia cartera de clientes.
- ❑ Limitaciones en la metodología actual para sobrepasar ciertos techos de clientes. De hecho, la cartera de clientes de los oficiales de crédito con mayor antigüedad (más de un año de colaboración con DESPENO) no supera los 230, observándose cierta saturación de los oficiales que llegan a esta cifra.
- ❑ No se aprovecha completamente el potencial de economías de escala por oficial en los núcleos urbanos, puesto que los grupos solidarios están conformados por un menor número de personas dada la falta de conocimiento entre los miembros, de ahí, la mencionada necesidad de modificar las características de este producto.
- ❑ Falta de estrategias de promoción más agresivas que permitan alcanzar el potencial con el que cuenta DESPENO en muchas zonas desprovistas de servicios financieros (ver apartado “A”).
- ❑ Deficiencias en la coordinación con los coordinadores para llevar a cabo tareas de cobranza que permitiera a los oficiales concentrarse en la colocación de cartera.

#### **Rendimiento de cartera**

*Rendimiento de cartera no representativo; estructura de ingresos basada en estímulos FIRA* El rendimiento de cartera (22.2% a junio del 2004) debe ser analizado con salvedades. Como se explicó en el apartado descripción de productos, el 40% de los ingresos de DESPENO provienen de los “estímulos” de colocación por parte de FIRA por los créditos PROCREA. Para la obtención del ratio de rendimiento de cartera, sólo se consideran los ingresos recibidos por los intereses de los créditos (tanto PROCREA como microcréditos); sin embargo, el denominador sí considera toda la cartera de créditos PROCREA, por lo que el ratio de rendimiento de cartera se ve disminuido.

Si mencionados ingresos fueran tenidos en cuenta, el rendimiento de cartera para junio 2004 y diciembre de 2003 aumentaría a 31% y a 28.8% respectivamente, acercándose al rendimiento del grupo de pares de DESPENO (32.2%). Este rendimiento contrasta con la tasa efectiva global de cada uno de los productos que soportan los acreditados anualmente. Debido a las diferentes características de los dos ámbitos de operación de DESPENO, éstos presentan una Tasa Efectiva Global muy dispar entre ellos, ofreciendo de esta manera, una visión más completa del desempeño de cada producto y su impacto en el rendimiento del total de la

*Disparidad en las Tasas Efectivas Globales por producto por la distinta naturaleza de los mismos*

cartera: 26.3% para los créditos agropecuarios, 188.3% anual<sup>8</sup> para los microcréditos grupales y 108.5%<sup>9</sup> anual para los microcréditos individuales:

- La Tasa Efectiva Global de créditos agropecuarios inferior al rendimiento total de la cartera se justifica por el hecho de que la mayor parte de los ingresos de cartera provienen de los altos intereses pagados por el producto de microcrédito, y no de los intereses por los créditos agropecuarios, puesto que como se mencionó, por este producto se reciben estímulos de colocación adicionales por parte de FIRA, no contabilizados en el rendimiento de la cartera;
- La Tasa Efectiva Global de los productos de microcréditos es muy superior al rendimiento total de la cartera se justifica por las elevadas tasas de interés cobradas, más los mencionados costos de entrada para los clientes (ahorro obligatorio por un monto equivalente al 10% del préstamo otorgado, más la contratación de un seguro obligatorio a partir del segundo ciclo por un monto promedio de \$200); estos costos cubiertos por los clientes, no son incluidos en los rendimientos de la cartera de préstamos.

### **Razón de costos operativos**

*Razón de costos operativos estable*

La razón de costos operativos ajustada de DESPENO (15.9% a junio 2004) se sitúa por debajo de los costos operativos ajustado de su grupo de pares (23.9%), observándose una tendencia estable en los mismos, al existir un crecimiento de la cartera promedio parejo al de los costos operativos (ésta creció un 28% de 2002 a 2003, y un 25% más desde finales de 2003 a junio del 2004, mientras que los costos operativos aumentaron un 34.7% de 2002 a 2003, disminuyendo en un 43% a junio del 2004). La disminución de los costos operativos en el último período analizado es debida a la existencia de una importante subvención por parte de PRONAFIN destinada a la apertura de sucursales para el año 2004, por un monto total de MXN 650,200 (ver anexos razón de costos de ajustes). Por este motivo, mientras que se observa una disminución en la razón de costos operativos anualizados de finales de 2003 a junio 2004 de un 2%, la razón ajustada de costos operativos se mantiene estable en 19%.

*Costos fijos poco elevados; eficiencia en el manejo logístico; salarios en línea con el sector*

DESPENO ha conseguido reducir considerablemente sus costos fijos en relación a los costos variables, a pesar de su operativa centralizada. Los costos de transporte y paquetería, comunes en el tipo de estructura centralizada, sólo representan el 7.7% de los gastos operativos totales, con una tendencia descendente en los últimos ejercicios, demostrando una mayor eficiencia en el manejo logístico. Asimismo, tal y como se mencionó en el apartado "G", los servicios de recursos humanos se encuentran subarrendados a una empresa especializada, disminuyendo así gran parte de los costos operativos: a junio de 2004, los gastos por sueldos y salarios representaban el 37% de los gastos operativos totales (no siendo los salarios del personal excesivamente elevados en comparación con el sector); sí se observa sin embargo, cierto aumento de los costos operativos debido al rubro de honorarios profesionales, que representan el 32% del total de gastos operativos.

### **Razón de costos financieros**

*Razón de costos financieros baja por ventajosas tasas pasivas*

La razón de costos financieros (6.1%) es muy baja, denotando una buena negociación en sus líneas de fondeo. DESPENO cuenta con tasas pasivas subvencionadas, pero según estimaciones, sólo se encuentran 4% por debajo del fondeo disponible en el mercado. Por este motivo, no se aplica el ajuste por no tener un impacto mayor al 5% del resultado operativo neto. De esta forma, la razón de costos financieros ajustada (la misma que la anterior), se sitúa por debajo de su grupo de pares (10%). Esta baja razón de costos financieros, otorga a DESPENO la posibilidad de negociar nuevas tasas más cercanas al promedio de mercado sin que éstas tengan un gran impacto en su estructura de costos.

<sup>8</sup> Créditos con un promedio de MXN 4,700, 5 meses, y tipo de interés del 6% flat sobre saldo inicial

<sup>9</sup> Créditos con un promedio de MXN 20,000, 6 meses y tipo de interés del 5% flat sobre saldo inicial

### Razón de costos de provisión

*Razón de costos de provisión actual nula, pero necesidad de incluir estos gastos en la estructura de costos general*

DESPENO no ha implantado hasta la fecha ninguna política de provisión por riesgo crediticio, tal y como se mencionó en el apartado “A”. Por este motivo, esta razón es cero. Ahora bien, conforme a la política de provisión recomendada por las mejores prácticas<sup>10</sup>, y de acuerdo a los niveles de cartera en riesgo de DESPENNO presentados más arriba, la razón ajustada por costos de provisión se sitúa en un 3.8% para 2003, y en un 8.8% anualizado para 2004. El importante hipotético aumento se corresponde con el aumento de cartera en riesgo ya mencionado para junio de 2004, sobretudo en el ámbito de los microfinanciamientos.

Dado el mencionado cambio en las políticas de FIRA, DESPENNO se verá obligada en corto plazo a incluir estos gastos de provisión en su estructura de costos, previéndose en consecuencia un impacto negativo sobre la rentabilidad de la institución.

### Razón de costos de ajuste

*El detalle de los ajustes es proporcionado en anexos*

Con el objetivo de establecer un marco comparativo entre DESPENNO y otras entidades, se llevaron a cabo ajustes de costos e ingresos, tanto sobre los métodos contables como sobre los costos operativos y de financiamiento. Los ajustes realizados fueron los siguientes:

*Ajustes contables relacionados con la naturaleza del PROCREA sin influencia en la razón de costos de ajuste*

- En los ajustes contables destaca, respecto a los estados financieros presentados por DESPENNO, la inclusión en el balance del monto equivalente al 90% de cartera de FIRA para créditos PROCREA, que DESPENNO mantenía en cuentas de orden al no representar un activo propio de la institución, sino una línea de descuento. La inclusión se justifica por la necesaria coherencia entre el promedio de cartera bruta manejado por DESPENNO y sus activos promedios;
- Como ajustes contables, también ha sido necesaria la separación en el estado de resultados de DESPENNO, los ingresos por intereses de cartera (tanto de los créditos PROCREA, como de microcréditos), de los estímulos por colocación por parte de FIRA, que figuran como “otros ingresos por servicios financieros”, no siendo contabilizados de esta forma, en la razón de rendimiento de cartera. Estos dos últimos ajustes contables no tienen un impacto en la razón de costos de ajuste, éste no es el caso de los siguientes ajustes:

*Los ajustes por provisiones son los de mayor impacto*

- Ajustes por el costo de los fondos, que consisten en estimar el costo que hubiera debido pagar la institución financiándose únicamente en el mercado. DESPENNO está pagando actualmente una tasa CETES 28 días para la línea de PRONAFIN, y una tasa TIE 28 días por la línea de FIRA; se ha estimado que las tasas comerciales se sitúan 4 puntos por encima de las pactadas por DESPENNO;
- Ajustes por inflación, para neutralizar los efectos de la inflación sobre el patrimonio y los activos fijos. La inflación en México ha tenido una tendencia a la baja en los últimos años, por lo que el impacto de este ajuste ha disminuido en los últimos ejercicios de DESPENNO;
- Ajustes por donaciones en especie. Se han repartido en los ejercicios de 2002 y 2003 el equivalente al costo de unos cursos de capacitación impartidos por SAPI; para los mismos ejercicios, también se han repartido los costos subvencionados en materia de adquisición de nuevo equipamiento por parte de FIRCO; finalmente, el ajuste de mayor impacto en este ámbito, consiste en los costos subvencionados por PRONAFIN para la apertura de nuevas sucursales en el año 2004, por un monto total de \$655,200;
- Ajustes por provisiones, destinados a realizar provisiones en conformidad con estándares internacionales fijados por el MicroBanking Bulletin en un interés de homogeneización<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Política equivalente a la provisión del 50% de la cartera reestructurada, 50% de la cartera en riesgo entre 91 y 180 días, 100% de la cartera en riesgo entre 181 y 365 días, y 100% para la cartera en riesgo a más de 365 días

<sup>11</sup> Esta estructura de provisionamiento es la estipulada en la mejores prácticas en microfinanzas y no se corresponde necesariamente con la que DESPENNO tendrá que implantar conforme a la circular 1514 de la CNBV, según la cual, las reservas se crean de acuerdo a unos determinados parámetros de riesgo de crédito. Por este motivo, los ajustes por

Se tratan éstos de los ajustes con mayor impacto en la rentabilidad de DESPENO, puesto que como se ha mencionado en el apartado de “Cobertura de Riesgo”, DESPENO, no aplica políticas de provisionamiento;

*Costos de ajustes elevados, que confirman necesidad de reacción inmediata*

La razón de costos de ajuste de DESPENO (11.4% anualizado para 2004) es relativamente elevada en comparación con su grupo de pares (4.4%), lo cual tiene cierto impacto en la rentabilidad ajustada de la institución (ver indicadores ajustados). Esta razón se debe principalmente al ajuste por provisiones, poniendo una vez más de manifiesto, la necesidad de DESPENO de reaccionar rápidamente ante el contexto institucional cambiante para que los ajustes ahora hipotéticos, no tengan en su momento un impacto real sobre la rentabilidad de la entidad.

*Bajo rendimiento de las inversiones de la liquidez por ser exclusivamente a un día*

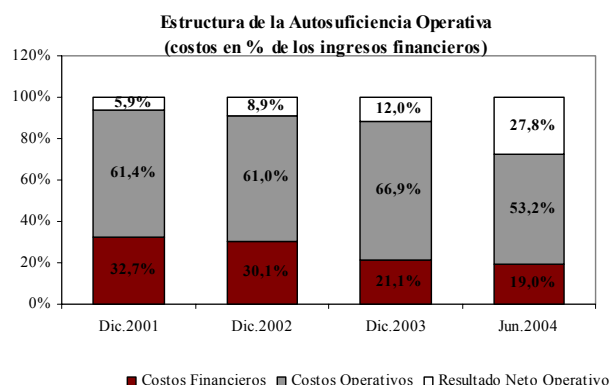
#### **Dinamismo de la gestión de activos**

DESPENO no tiene implantado un sistema de previsión de flujos de caja que le permita gestionar con anticipación su liquidez, como se mencionó en el apartado “F”. De esta forma, la disponibilidad de liquidez se conoce diariamente, permitiendo únicamente inversiones en bancos a un día de plazo. El rendimiento de este tipo de inversiones suele ser muy bajo, no llegando incluso a igualar los costos de comisiones por manejo de inversiones. Así lo demuestra en efecto, el bajo rendimiento de estas inversiones que representa un 0.4% en el año 2003, y un 0.1% a junio de 2004.

*Autosuficiencia operacional al alza tras aumento de ingresos por intereses de microcréditos*

#### **Autosuficiencia operacional**

DESPENO alcanzó la autosuficiencia operacional en el año 2001, y a junio 2004 se sitúa por encima de su grupo de pares (103%), habiendo aumentando progresivamente esta razón hasta llegar al 138.5% actual. Se observa una importante disminución de los costos operativos en el último semestre, debida en parte a la subvención por la apertura de sucursales de PRONAFIN. El aumento de la autosuficiencia operativa de DESPENO, no se debe tanto a una reducción de costos (si bien éstos se han mantenido constantes), sino más bien, a un importante aumento del ingreso por intereses (un crecimiento de éstos de 53.3% entre 2002 y 2003). Esto es debido principalmente a la introducción del producto de microcrédito en 2001, ya que como se mencionó anteriormente, este producto tiene un impacto proporcional mayor en los ingresos por intereses de cartera, puesto que los estímulos recibidos por los créditos agropecuarios no se contabilizan dentro de este rubro.



El aumento de la autosuficiencia operativa de DESPENO, no se debe tanto a una reducción de costos (si bien éstos se han mantenido constantes), sino más bien, a un importante aumento del ingreso por intereses (un crecimiento de éstos de 53.3% entre 2002 y 2003). Esto es debido principalmente a la introducción del producto de microcrédito en 2001, ya que como se mencionó anteriormente, este producto tiene un impacto proporcional mayor en los ingresos por intereses de cartera, puesto que los estímulos recibidos por los créditos agropecuarios no se contabilizan dentro de este rubro.

*DESPENO se sitúa en el umbral de la autosuficiencia financiera*

#### **Autosuficiencia financiera**

Después de ajustes, DESPENO se sitúa en el umbral de la autosuficiencia financiera (95%), estando por encima de su grupo de pares según el MBB (90%). Como se observó en la razón de costos por ajustes, el mayor impacto en la autosuficiencia financiera de DESPENO se corresponde con los ajustes por provisiones. Se observa que en 2002, DESPENO alcanzó la autosuficiencia financiera, sin embargo, ésta razón disminuyó ligeramente en los años siguientes debido principalmente al aumento de los ajustes necesarios por provisiones,

provisión sólo tienen un carácter orientativo del impacto que tendrá en el desempeño de DESPENO la creación de provisiones por riesgo de crédito

vinculado al aumento de la cartera en riesgo. De ahí la necesidad de vigilar este indicador como objetivo principal para alcanzar la sustentabilidad.

### **Rentabilidad de los activos (ROA)<sup>12</sup> y rentabilidad de activos ajustada (AROA)**

*Estructura actual rentable por aumento de ingresos por intereses y apalancamientos*

DESPENO cuenta con una estructura estable, cuya rentabilidad ha ido en aumento en los últimos años. Así lo demuestra la rentabilidad de sus activos de un 7.7% a junio 2004. Tras los correspondientes ajustes, su rentabilidad disminuye a -2%, todavía por encima del AROA para su grupo de pares que es de -2.9%, corroborando la estabilidad de la estructura. Se observa un importante aumento de esta razón en junio de 2004 (de 2.9% a diciembre 2003); este aumento es debido al considerablemente mayor ingreso por intereses, sobretudo atribuible al área de microcréditos (a junio de 2004, los ingresos en concepto de intereses casi igualaban la totalidad de ingresos por intereses del año anterior). Además, cabe mencionar que DESPENNO ha mantenido una estructura de costos estable, aprovechando economías de escala sustentadas en el apalancamiento de bajos costos fijos, e incrementando sólo los variables en conformidad con el volumen de actividad.

### **Rentabilidad del patrimonio (ROE) y deudas sobre fondos propios**

*Mayor ROE que ROA por el alto grado de apalancamiento financiero*

La rentabilidad de los fondos propios, crece mucho más rápidamente que la rentabilidad de los activos, dado el alto nivel de apalancamiento de DESPENNO (el pasivo de la institución es 11 veces mayor al volumen de patrimonio a junio 2004). Así, pasó del 40.3% en 2003, a 91% anualizado para 2004. Pero por el mismo motivo, la rentabilidad sobre fondos propios ajustada está más expuesta al impacto de los ajustes; de esta forma, pasó de -14.1% en 2003 a -36.6% anualizado para 2004. Estos rendimientos ajustados se sitúan por debajo de su grupo de pares que es de -9.1%.

*ROE actual atractivo para nuevos inversionistas*

Los efectos de las variaciones extremas del ROE se verán disminuidos, a medida que la institución emprenda el necesario proceso de capitalización requerido por las nuevas políticas de FIRA (ver apartado "F"). Actualmente, DESPENNO ofrece una rentabilidad muy atractiva para nuevos inversionistas, facilitando de esta forma el proceso de capitalización a partir de la participación de nuevos socios en el capital de la institución.

### **Evolución de la rentabilidad**

*Desempeño futuro supeditado a la decisión sobre su figura institucional*

Las perspectivas de evolución de la rentabilidad de DESPENNO se encuentran supeditadas a la adaptación a las nuevas políticas y Condiciones Generales de Operación de FIRA para los Agentes PROCREA. DESPENNO tiene que valorar la conveniencia de continuar operando como un Agente PROCREA, sometándose a los costos implícitos en esta decisión (capitalización, provisiones, etc.); o bien deslindarse de los créditos agropecuarios y continuar con el negocio de los microcréditos. En cualquiera de ambas situaciones, la búsqueda de fuentes alternativas de fondeo se presenta como una necesidad inminente.

Si se decidiera seguir operando como Agente PROCREA, contando con el apoyo de FIRA bajo las nuevas Condiciones de Operación, la rentabilidad se vería afectada por los costos derivados de los retos a los que DESPENNO debe hacer frente en la adaptación:

- Aumento de los índices de capitalización de la entidad (ver apartado "F") mediante la atracción de nuevos capitales;
- Implantación de una política de provisionamiento por riesgo de crédito conforme a la circular 1514 de la CNBV;
- Implantación de un sistema de Administración Integral de Riesgos conforme a la circular 1473 de la CNBV;

<sup>12</sup> En el caso de la rentabilidad sobre activos, cabe puntualizar que el hecho de haber incluido la totalidad del monto de la cartera PROCREA en el balance, tiene un impacto negativo en este ratio al aumentar el número total de activos, respecto a los estados financieros presentados por DESPENNO

- ❑ Reforzamiento de otra fuente de ingresos alternativa a la que ahora representan los importantes estímulos recibidos por colación de créditos agropecuarios. En este caso, se debería reforzar la operación de los microcréditos, que si bien representan un potencial importante para DESPENNO, hasta ahora representan un porcentaje marginal en el volumen de actividad total de la institución;

En el caso de que DESPENNO decidiera no continuar operando como Agente PROCREA y no someterse por lo tanto, a la adaptación a las nuevas Condiciones de Operación de FIRA, se debería reforzar la operación de los microcréditos, mediante la diversificación de las líneas de productos. Existirían en este caso, costos derivados del proceso de readaptación de la infraestructura actual de DESPENNO dedicada a los créditos agropecuarios (reciclaje de personal, infraestructura de sucursales, etc.). La línea de microcréditos ha demostrado contar con un gran potencial de mercado y posibilidades de alcanzar economías de escala a medida que aumente el volumen de negocios. Sin embargo, con el fin de consolidar y aumentar la rentabilidad de la misma, se deberá prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- ❑ Vigilar el crecimiento de la cartera en riesgo a medida que crece el volumen de actividad;
- ❑ Rediseño de la política de incentivos para los oficiales de crédito;
- ❑ Revisión de la metodología crediticia para el producto de microcréditos urbanos e introducción de productos alternativos que atiendan a otros sectores del mercado;
- ❑ Implantación de un sistema de provisiones conforme a las mejores prácticas que permita a su vez, diseñar una política de castigo de cartera que aligere los volúmenes actuales de cartera en riesgo;
- ❑ Mejorar el sistema de gestión de la liquidez que permita a DESPENNO obtener un mayor rendimiento de sus disponibilidades líquidas no colocadas.

# Anexos

## Productos y servicios

	Producto 1	Producto 2
Metodología	Grupos Solidarios/ Individual	Crédito PROCREA (Avío y refaccionario)
Objeto de los créditos	Comercio/Producción/Inversión	Agropecuario/Comercial
Garantías y costos	Garantía solidaria Seguro de repago (Seguro de vida) Fideicomiso de garantía líquida Ahorro forzoso	Garantía real (prendaria o hipotecaria) Seguro de repago Fideicomiso de garantía líquida (FIRCO)
Duración (mín. - máx.)	12 semanas – 40 semanas	1 a 3 años
Monto (mín. - máx.)	2 000 MXN a 20 000 MXN	Hasta 100 000 MXN
Tasas de interés	6% flat	T.I.I.E + 18 puntos

## Estados financieros y notas a los estados financieros

DESPENO	Notas	MXN			USD			Evolución	
		Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004	2003/2002	2004/2003
<b>Balance</b>									
<b>ACTIVOS</b>		<b>56,351,929</b>	<b>72,078,373</b>	<b>92,105,013</b>	<b>5,377,092</b>	<b>6,435,569</b>	<b>7,988,293</b>	<b>27.9%</b>	<b>27.8%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>55,529,652</b>	<b>71,233,348</b>	<b>91,160,339</b>	<b>5,298,631</b>	<b>6,360,120</b>	<b>7,906,361</b>	<b>28.3%</b>	<b>28.0%</b>
Caja y Bancos		8,775,085	12,536,284	16,193,012	837,317	1,119,311	1,404,424	42.9%	29.2%
Activos financieros netos a corto plazo								-	-
Cartera neta a corto plazo		44,548,674	57,012,362	70,907,281	4,250,828	5,090,389	6,149,808	28.0%	24.4%
Cartera bruta a corto plazo (Provisión para cartera incobrable)	1	44,548,674	57,012,362	70,907,281	4,250,828	5,090,389	6,149,808	28.0%	24.4%
Intereses devengados								-	-
Sobre cartera de crédito								-	-
Sobre activos financieros								-	-
Otros activos de corto plazo	2	2,205,893	1,684,702	4,060,046	210,486	150,420	352,129	(23.6%)	141.0%
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>822,277</b>	<b>845,024</b>	<b>944,673</b>	<b>78,462</b>	<b>75,449</b>	<b>81,932</b>	<b>2.8%</b>	<b>11.8%</b>
Activos financieros netos a largo plazo	3	758	6,278	7,478	72	561	649	728.5%	19.1%
Cartera neta a largo plazo		0	0	0	0	0	0	-	-
Activos fijos netos		821,519	838,747	935,497	78,389	74,888	81,136	2.1%	11.5%
Otros activos a largo plazo	4			1,699			147	-	-
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>56,351,929</b>	<b>72,078,373</b>	<b>92,105,013</b>	<b>5,377,041</b>	<b>6,435,569</b>	<b>7,988,293</b>	<b>27.9%</b>	<b>27.8%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>52,498,974</b>	<b>67,359,210</b>	<b>84,373,991</b>	<b>5,009,444</b>	<b>6,014,215</b>	<b>7,317,779</b>	<b>28.3%</b>	<b>25.3%</b>
Pasivo a Corto Plazo		12,238,886	18,978,132	24,412,044	1,167,833	1,694,476	2,117,263	55.1%	28.6%
Depósitos a la vista								-	-
Depósitos obligatorios								-	-
Depósitos a corto plazo								-	-
Préstamos a corto plazo	5	10,280,426	17,347,454	21,527,758	980,957	1,548,880	1,867,108	68.7%	24.1%
Intereses devengados		482	482	482	46	43	42	0.0%	0.0%
Otros pasivos de corto plazo		1,957,979	1,630,197	2,883,804	186,830	145,553	250,113	(16.7%)	76.9%
Pasivos de Largo plazo		40,260,088	48,381,078	59,961,948	3,841,611	4,319,739	5,200,516	20.2%	23.9%
Depósitos de largo plazo								-	-
Préstamos de largo plazo	6	40,260,088	48,381,078	59,961,948	3,841,611	4,319,739	5,200,516	20.2%	23.9%
Otros pasivos de largo plazo								-	-
<b>Patrimonio</b>		<b>3,852,415</b>	<b>4,719,163</b>	<b>7,731,022</b>	<b>367,597</b>	<b>421,354</b>	<b>670,514</b>	<b>22.5%</b>	<b>63.8%</b>
Capital pagado		43,050	1,100,000	1,400,000	4,108	98,214	121,422	2,455.2%	27.3%
Donativos								-	-
Remanentes sin donativos		(66,096)	200,075	1,550,511	(6,307)	17,864	134,476	(402.7%)	675.0%
Año corriente		1,093,578	1,725,141	2,833,559	104,349	154,030	245,755	57.8%	64.3%
Otras cuentas de patrimonio	7	2,781,883	1,693,947	1,946,951	265,447	151,245	168,860	(39.1%)	14.9%

DESPENO Estado de resultados	Notas	MXN			USD			Evolución	
		Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004	2003/2002	2004/2003
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>11,833,659</b>	<b>14,407,677</b>	<b>10,191,816</b>	<b>1,129,166</b>	<b>1,286,400</b>	<b>883,939</b>	<b>21.8%</b>	<b>(29.3%)</b>
Ingresos de cartera		5,354,808	8,211,270	7,097,274	510,955	733,149	615,549	53.3%	(13.6%)
Ingresos recibidos por créditos	1	5,354,808	8,211,270	7,097,274	510,955	733,149	615,549	53.3%	(13.6%)
Derechos y comisiones recibidas								-	-
Intereses moratorios sobre créditos								-	-
Ingresos de otros activos financieros	2	225,714	58,156	7,947	21,538	5,192	689	(74.2%)	(86.3%)
Otros ingresos por servicios financieros	3	6,253,137	6,138,251	3,086,595	596,673	548,058	267,701	(1.8%)	(49.7%)
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>3,565,179</b>	<b>3,038,905</b>	<b>1,939,150</b>	<b>340,189</b>	<b>271,331</b>	<b>168,183</b>	<b>(14.8%)</b>	<b>(36.2%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos	4	3,516,692	2,952,544	1,876,544	335,562	263,620	162,715	(16%)	(36.5%)
Intereses pagados sobre depósitos								-	-
Costos netos de ajuste por inflación									
Otros costos relacionados con servicios financieros	5	48,482	86,361	63,041	4,627	7,711	5,468	78.1%	(27%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>8,268,480</b>	<b>11,368,772</b>	<b>8,252,666</b>	<b>788,977</b>	<b>1,015,069</b>	<b>715,756</b>	<b>37.5%</b>	<b>(27.4%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>									
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada									
Recuperación de cartera castigada								-	-
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>7,055,002</b>	<b>9,504,211</b>	<b>5,100,309</b>	<b>673,187</b>	<b>848,590</b>	<b>442,351</b>	<b>34.7%</b>	<b>(46.3%)</b>
Costos de personal (incluidas compensaciones)									
Otros costos operativos		7,055,002	9,504,211	5,100,309	673,187	848,590	442,351	34.7%	(46.3%)
Depreciación y amortización								-	-
Consejo, auditorías y calificaciones								-	-
Gastos de operación		7,055,002	9,504,211	5,100,309	673,187	848,590	442,351	34.7%	(46.3%)
Otros								-	-
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>1,213,477</b>	<b>1,864,561</b>	<b>3,152,357</b>	<b>115,790</b>	<b>166,479</b>	<b>273,405</b>	<b>53.7%</b>	<b>69.1%</b>
Impuesto sobre la Renta (h)	6	157,693	139,420	318,798	15,047	12,448	27,649	(11.6%)	128.7%
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones (i=h-g)</b>		<b>1,055,784</b>	<b>1,725,141</b>	<b>2,833,559</b>	<b>100,743</b>	<b>154,030</b>	<b>245,755</b>	<b>63.4%</b>	<b>64.3%</b>
Ingresos no operativo (i)	7	37,793			3,606			(100.0%)	-
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)									
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>		<b>1,093,578</b>	<b>1,725,141</b>	<b>2,833,559</b>	<b>104,349</b>	<b>154,030</b>	<b>245,755</b>	<b>57.8%</b>	<b>64.3%</b>
Ingresos por donaciones (m)								-	-
<b>Resultado neto</b>		<b>1,093,578</b>	<b>1,725,141</b>	<b>2,833,559</b>	<b>104,349</b>	<b>154,030</b>	<b>245,755</b>	<b>57.8%</b>	<b>64.3%</b>

## Notas a los estados financieros

### Balance:

1. La cartera bruta a corto plazo incluye la cartera de microcréditos de PRONAFIN, la cartera de FIRA destinada a microcréditos y la totalidad de la cartera de FIRA para créditos agropecuarios. Ésta última se ha incluido a pesar de tratarse de una línea de descuento, y por lo tanto, no pertenecer directamente a DESPENNO, por efectos de coherencia entre el monto de activos de balance, y el monto total de cartera bruta manejada por DESPENNO.
2. IVA por acreditar y estímulos por cobrar por parte de FIRA
3. Montos dejados en garantía
4. Pagos anticipados
5. La totalidad de la línea de crédito de PRONAFIN y el 10% de la línea de crédito utilizada de FIRA, por representar éste el porcentaje de riesgo no cubierto por FIRA conforme a las antiguas Reglas de Operación
6. El 90% de la línea de FIRA para créditos agropecuarios
7. Aportaciones de capital pendientes de formalizar

### Estado de resultados:

1. Incluye intereses normales provenientes de la línea de FIRA (tanto créditos agropecuarios, como microcréditos) y de la línea PRONAFIN
2. Se trata de una cuenta de ajuste que incluye beneficios obtenidos en caso de actualizaciones o bonificaciones bancarias.
3. Incluye los estímulos recibidos por la colocación de créditos agropecuarios de la línea de FIRA. Éstos dependen del monto del crédito colocado y recuperado; suelen constituir un promedio del 25% del monto del crédito
4. Integra los intereses pagados por las líneas de PRONAFIN (tasa CETES a 28 días), y por la línea FIRA (T.I.I.E. a 28 días, y T.I.I.E a 28 días más 2% para créditos destinados al comercio rural
5. Incluye las comisiones bancarias
6. Impuesto Sobre la Renta estimado para Junio 2004, con base en el promedio de 2002 y 2003 de ISR sobre Resultado Neto (11.25%)
7. Representa ganancias sobre venta de activos

## Ajustes

Ajustes DESPENO	Data in MXN		
	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
<b>Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c</b>	<b>2,784,984</b>	<b>3,332,863</b>	<b>2,587,702</b>
Monto promedio de los préstamos (a)	50,626,914	58,134,522	73,609,118
Costo escondido de los préstamos (b) (1)	12.3%	10.4%	11.5%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	3,421,876	2,713,127	1,644,822
<b>Ajuste por inflación = (d-e)*f</b>	<b>91,392</b>	<b>138,237</b>	<b>174,018</b>
Patrimonio promedio (d)	2,229,043	4,285,789	6,225,092
Activos fijos netos promedio (e)	625,679	829,863	887,122
Inflación (f) (2)	5.7%	4.0%	3.3%
<b>Ajuste por donativos en especie</b>	<b>142,262</b>	<b>142,262</b>	<b>655,200</b>
Personal y asistencia técnica (3)	25,000	25,000	
Otros (4)	117,262	117,262	655,200
<b>Ajustes por provisiones</b>	<b>853,794</b>	<b>1,908,478</b>	<b>2,824,281</b>
por cuentas incobrables	853,794	1,908,478	2,824,281
por otros riesgos			
<b>Otros ajustes (5)</b>			
<b>Total de ajustes</b>	<b>3,872,432</b>	<b>5,521,840</b>	<b>6,241,200</b>
Resultado neto operativo antes de donativos	1,055,784	1,725,141	2,833,559
Resultado neto operativo ajustado	(2,816,647)	(3,796,699)	(3,407,641)
<b>Resultado neto operativo ajustado (USD)</b>	<b>(268,764)</b>	<b>(338,991)</b>	<b>(295,546)</b>

- (1) T.I.I.E a 28 días + 4
- (2) Fuente: Banco de México
- (3) Capacitaciones por parte de SAPI (costo estimado al no disponer de la relación). Costos repartidos entre 2002 y 2003
- (4) Ayuda de equipamiento por parte de FIRCO repartido entre 2002 y 2003 por un monto de MXN180,000. Y Ayuda de FIRA para un láser por un monto total de MXN 54524 repartido entre 2002 y 2003. Más donativo de PRONAFIN para apertura de sucursales por \$655200 para el año 2004
- (5) Entrega de recursos de FINAFIM a modo de reembolso por el concepto de gastos de operación mensual para las sucursales de Mazatlán, Guamúchil, Constitución y Tepic