

Emprendamos Juntos México – Mayo 2005

Escalas de calificación y fórmulas dadas en la página siguiente.

Calificación global

Calificación: B
Tendencia: Estable

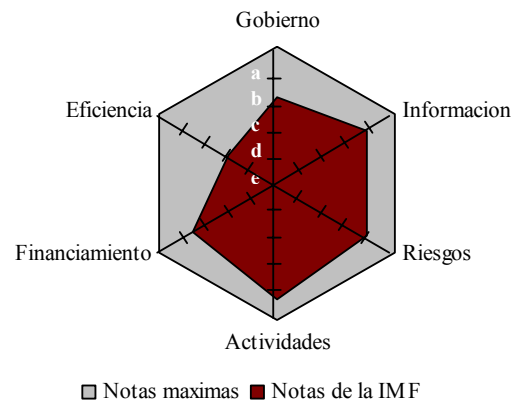
Emprendamos Juntos (EJ) es una Asociación Civil constituida en 1998 por iniciativa del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (SIFIDE), un organismo público descentralizado de San Luis Potosí. La misión de EJ es ejecutar el fideicomiso “Impulso a la economía familiar” presidido por el SIFIDE y destinado a generar y fortalecer las iniciativas empresariales de las mujeres de menores ingresos del estado de San Luis Potosí. A diciembre de 2004, EJ atiende a poco más de 8,000 acreditadas con una cartera de préstamos por cerca de 830,000 USD.

Síntesis del Rating Plus

Entorno Favorable
Madurez Madura (7 años de operaciones)
Tamaño Pequeña (826,377USD)
Población objetivo Inferior (1.7% cart cliente/PNB por hab.)

Scoring composite

Gobierno y toma de decisión **b**
Información y sistemas **b**
Riesgos: análisis y control **b**
Actividades: productos y servicios **a**
Financiamiento y liquidez **b**
Eficiencia y rentabilidad **c**



ACTIVIDAD	Dic. 2001 ⁽¹⁾	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	DESEMPEÑO	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Número de empleados	22	22	22	30	ROE (4)	NA	NA	NA	38.1%
Total activos (K USD)	589	528	686	1,209	Deudas / Patrimonio (4)	NA	NA	NA	935.7%
Cartera (K MXN)	4,798	5,801	7,688	13,528	ROA	(21.7%)	(13.5%)	13.8%	3.5%
Ahorros (USD)	NA	NA	NA	NA	Autosuficiencia operativa	64.5%	80.1%	116.6%	105.1%
Acreditados activos	2,101	4,715	4,881	8,028	Autosuficiencia financiera	50.8%	59.3%	100.1%	95.2%
Ahorradores	NA	NA	NA	NA	Rendimiento de cartera	77.0%	84.3%	132.1%	116.5%
Tasa Efectiva Global ⁽²⁾	ND	ND	ND	ND	Ratio costos operativos	121.0%	96.7%	105.3%	107.4%
Cartera vencida 28-365 días ⁽³⁾	ND	2.1%	2.0%	0.49%	Clientes por empleado	96	214	222	268
Cartera en riesgo > 28 días ⁽³⁾	ND	ND	ND	0.5%	Ratio costos financieros	0.9%	2.1%	1.8%	7.9%
Tasa de cartera castigada	ND	5.2%	0.0%	0.0%	CRECIMIENTO				
Ratio cobertura del riesgo ⁽³⁾	ND	ND	ND	295.6%	Crecimiento cartera	8.6%	78.6%	4.8%	65.3%
USD / MXN	8.14	10.99	11.20	11.19	Crecimiento ahorro	NA	NA	NA	NA
					Crecimiento activos	61.2%	20.9%	32.5%	76.0%

- (1) Hasta 2001, el sistema de cartera arrojaba cifras no fiables, por lo que no se presentan los indicadores de calidad de cartera para ese período.
(2) Tasa Efectiva Global ponderada por los volúmenes de cartera: 93% de cartera de bancos comunales de 116% (crédito promedio de 2,000 MXN, 16 semanas y 5% flat mensual) y 7% de la cartera de grupos solidarios de 93.5% (crédito promedio de 7,000 MXN, 24 semanas y 4% flat mensual).
(3) La institución comenzó a seguir la cartera en riesgo en enero de 2004.
(4) La institución se capitalizó por primera vez en agosto de 2003 a través de una subvención de SIFIDE por un monto de 1.97 millones de MXN.

Tabla de lectura de las calificaciones

Global	Área	Explicación
A+	A	Excelente
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	Bien
B		Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo son identificados en el plan estratégico.
B-		
C+	C	Mínimo requerido
C		Procedimientos funcionales pero disfunciones. Riesgos, identificados, afectan a mediano plazo la continuidad de las operaciones.
C-		
D	D	Insuficiente
		Procedimientos en pie pero disfunciones importantes y problemáticas parcialmente abordadas / Riesgo a mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones.
E	E	Riesgo de disfunción inmediata o Muy insuficiente
		Peligro inmediato/latente sobre la continuidad de las operaciones, o bajo desempeño no aceptable.

Rating Plus : Clasificación según el MicroBanking Bulletin (MBB)

Tamaño de operaciones (Cartera de préstamos en USD)	Población objetivo (Cartera por cliente/ PNB por hab.)	Madurez (Años de existencia)
África, Asia, ECA y MENA Grande: > 8 millones Promedio: 2 a 8 millones Pequeña: < 2 millones	Inferior: < 20% O cartera por cliente ≤ a 150 USD Amplia: de 20% a 149% Superior: 150% a 249% PYME ≥ 250%	IMF nueva: de 1 a 3 años IMF joven: de 4 a 7 años IMF madura: > 7 años
América Latina Grande > 15 millones Promedio: 4 a 15 millones Pequeña: < 4 millones		
MENA : Middle East and North África (Medio Oriente y África del Norte) ECA : Eastern Europe and Central Asia (Europa del Este y Asia Central)		

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
Ratio de costos operativos	Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Ratio 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)
Ratio de costos de provisión	Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Ratio 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 contaminada 31-365
Tasa de cartera castigada	Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Resumen y explicación de la calificación¹

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).

Emprendamos Juntos (EJ) es una Asociación Civil constituida en 1998 por iniciativa del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (SIFIDE), un organismo público descentralizado de San Luis Potosí. La misión de EJ es ejecutar el fideicomiso “Impulso a la economía familiar” presidido por el SIFIDE y destinado a generar y fortalecer las iniciativas empresariales de las mujeres de menores ingresos del estado de San Luis Potosí. A diciembre de 2004, EJ atiende a poco más de 8,000 acreditadas con una cartera de préstamos por cerca de 830,000 USD.

Emprendamos Juntos obtiene la calificación final de “B”. En el último año ha experimentado un crecimiento importante de las actividades y ha empezado a diversificar su financiamiento con una visibilidad de largo plazo. Las principales fortalezas de Emprendamos Juntos son una excelente calidad de cartera, apoyada en una metodología consolidada, y un buen sistema de información. Entre sus principales debilidades se encuentran una planeación más operativa que estratégica y una estructura operativa que limita la capacidad de generación de economías de escala.

La tendencia es “Estable”, pues el modelo de negocios es rentable pero se ve limitado en su capacidad de generación de economías de escala.

Gobierno y toma de decisiones recibe la nota “b”:

- Por su naturaleza de instrumento de política social del Estado a través de un fideicomiso, Emprendamos Juntos cuenta con una estructura de gobierno bicéfala (Consejo de Asociados para la Asociación Civil y Comité Técnico para el fideicomiso). Esta estructura, aunque compleja, garantiza una toma de decisiones eficiente: la vocación de SIFIDE, el contrato de fideicomiso y la misión de Emprendamos Juntos son convergentes; la presidencia común de los dos órganos, ejercida por el SIFIDE, y la presencia en las dos instancias de representantes de CCUE (Consejo Ciudadano Unificador de Esfuerzos) garantizan la coherencia de las decisiones.
- El papel director de SIFIDE en la estructura de gobierno genera riesgos de intervención política que en la práctica son poco probables: la transición política que conoció el Estado de San Luis Potosí en 2003 no afectó su compromiso con el fideicomiso ni con el SIFIDE; el “Plan de Desarrollo Estatal”, con carácter de ley, garantiza a Emprendamos Juntos su financiamiento hasta 2009; el contrato de fideicomiso obliga el fideicomiso a dirigir sus recursos únicamente hacia la consecución de la misión de Emprendamos Juntos. Asimismo, la continuidad del programa se ha visto fortalecida con la creación de la figura de socio “ex officio”: hasta septiembre de 2009 SIFIDE tiene facultades especiales en términos de

¹ Esta es la primera actualización de una misión realizada en diciembre de 2003, cuya calificación final fue B.

gobernabilidad, pero una vez vencido el plazo, el Consejo de Asociados puede solicitar su salida.

- ❑ Emprendamos Juntos realiza una planificación operativa centrada en indicadores de cartera, caracterizada por previsiones de crecimiento lineales generalmente sobrepasadas. Esta planificación sirve de instrumento de monitoreo de las actividades. La dirección general lleva a cabo una reflexión informal sobre los principales riesgos, que la ha llevado a tomar decisiones adecuadas como el abandono del producto de grupos solidarios, la diversificación del financiamiento y la certificación ISO de los procesos internos; hace falta sin embargo una reflexión estratégica de más largo plazo sobre la viabilidad del modelo operativo centralizado y de la gama de productos.
- ❑ La transición de la Dirección General a final de 2003 se realizó con éxito. El Director General se apoya en tres Gerentes cuyas funciones son más operativas y de control que de toma de decisiones. En ese sentido, al valor añadido de la Gerente Operativa no es claro, por el papel operativo que ya ocupa el Director General. El riesgo de persona clave que podría generar esta estructura de dirección está mitigado por el dominio que tiene el personal de Emprendamos Juntos del proceso de crédito, que es además simple, y la disponibilidad de personal con perfil ejecutivo en el SIFIDE.
- ❑ La gestión de recursos humanos es informal, sin que genere mayores problemas, aunque a medida que crece la institución deberá reforzarse para anticipar las necesidades de recursos humanos. Se ha fortalecido la gestión de las capacidades del personal, con una mejora de los procesos de capacitación. El índice de rotación del personal ha disminuido considerablemente en el último año a raíz de las mejoras en las condiciones de contratación.

Información y sistemas recibe la nota “b”:

- ❑ El sistema de información cuenta con medidas de seguridad suficientes que garantizan la confiabilidad de la información. Tanto el sistema de información de cartera EJCartera como el sistema contable Contpaq son de uso amigable y bien manejados por todos los usuarios. Emprendamos Juntos cuenta con un plan de desarrollo informático que, anticipando el crecimiento de la institución, contempla introducir un nuevo sistema de información con más funcionalidades y la integración del sistema contable.
- ❑ Emprendamos Juntos debe recurrir a un programador externo para cambios en el sistema EJCartera y a la asistencia técnica de SIFIDE para el mantenimiento informático, aunque esto no representa un riesgo de dependencia dada la cercanía y la agilidad de éstos.
- ❑ La información de cartera es completa y actualizada; se ha enriquecido mediante el seguimiento del indicador de cartera en riesgo a más de 28 días. La información contable es fiable y sólo presenta un ligero retraso de máximo una semana en el tiempo que las Oficiales de Crédito acuden con las fichas de depósito. Los estados financieros pueden ser generados con una frecuencia mensual.
- ❑ Se genera un análisis financiero básico, sustentado en el seguimiento de la rentabilidad global de la institución. No existe un análisis financiero detallado por centro de costos o con indicadores estándar que permita tomar decisiones más finas de mejora de la rentabilidad, a pesar de que la gran cantidad de información generada por los sistemas de información lo permite.

Riesgos: análisis y control recibe la nota “b”:

- ❑ El dispositivo de control interno es adecuado. El proceso de crédito, estandarizado, se caracteriza por controles cruzados y separación de tareas. El volumen de actividades permite una aprobación de todos los créditos por la Dirección General, sin generar contratiempos. Se observa un esfuerzo de formalización de los procesos de crédito en manuales y en una guía práctica de las Oficiales de Crédito, y casi la totalidad han recibido la certificación ISO 9001-2000. El riesgo de manejo de efectivo se presenta en los

reembolsos, aunque se ve reducido por los controles sorpresivos de las supervisoras y otras medidas de protección del transporte de dinero.

- ❑ Pese a no existir un departamento de auditoría interna, se dispone de una Supervisora del SIFIDE dedicada exclusivamente a Emprendamos Juntos. Al reportarle directamente al Coordinador del SIFIDE, cuenta con autonomía para auditar todo Emprendamos Juntos. Sus visitas frecuentes a los grupos son sorpresivas y exhaustivas; también audita los gastos y los procesos administrativos. A sus controles se añaden los de las supervisoras de crédito, que participan a todos los desembolsos y a los reembolsos de manera aleatoria.

Actividades : productos y servicios recibe la nota “a”:

- ❑ Emprendamos Juntos mantiene un posicionamiento sólido en el Estado de San Luis Potosí, y a pesar de la incursión de la competencia en el último año ha mantenido su posición de mercado. Las altas tasas cobradas por la institución podrían representar una desventaja frente a sus competidores en el futuro, los cuales podrán actuar sobre ese factor.
- ❑ La metodología crediticia de Bancos Comunales garantiza una buena selección de las acreditadas y un seguimiento adecuado de las mismas. El diseño del producto de grupos solidarios presenta algunas falencias referidas a la selección inadecuada de los acreditados, al funcionamiento de la garantía solidaria y a la poca diferenciación respecto al producto de Bancos Comunales.
- ❑ La cartera en riesgo es muy baja para Bancos Comunales (0.5%) y en descenso desde años anteriores, denotando el buen funcionamiento de esta metodología. Es más elevada para grupos solidarios (2.9%), aunque su impacto en la calidad global de la cartera no es significativo. Desde 2003 no ha sido necesario castigar ningún crédito, ya que todos han podido ser recuperados antes del año de vencimiento.
- ❑ Pese a cubrir totalmente su mora con sus reservas, la política de creación de reservas por cuentas incobrables no es la más adecuada puesto que se basa en el monto total de cartera otorgada y no en la calidad de la cartera. Emprendamos Juntos se encuentra por lo tanto sobre reservado, y a finales de 2004 ha sido necesario realizar una reversión de la reserva.

Financiamiento y liquidez recibe la nota “b”:

- ❑ Emprendamos Juntos se financia en un 90% por pasivos, constituidos por los recursos públicos otorgados a través del fideicomiso y por una línea de financiamiento de Nacional Financiera. El patrimonio sólo se ha constituido a partir de 2003 con la capitalización de una parte de los pasivos otorgados por el fideicomiso y la acumulación de los primeros resultados positivos.
- ❑ La institución ha iniciado una estrategia de búsqueda activa de nuevas líneas de financiamiento. Ha conseguido disminuir el riesgo de dependencia de un solo fondeador mediante el acceso a una línea de financiamiento de Nacional Financiera, a pesar de que el financiamiento sigue concentrado en SIFIDE a través del fideicomiso.
- ❑ Emprendamos Juntos ha asegurado la continuidad del financiamiento con fondos de SIFIDE hasta 2009, evitando así las crisis de liquidez que acusó en 2003 y mitigando la influencia de intereses políticos en las decisiones de financiamiento.
- ❑ Emprendamos Juntos no cuenta con mecanismos sofisticados de gestión de las previsiones de liquidez dadas las características de su financiamiento, pero estos procedimientos serán necesarios a medida que la institución deba gestionar diferentes fuentes de financiamientos con características más complejas.

Eficiencia y rentabilidad recibe la nota “c”:

- ❑ Emprendamos Juntos genera un ROA positivo (3.5%), que ha disminuido desde el año anterior. La rentabilidad se sustenta en un elevado diferencial de tasas de interés.
- ❑ El ratio de costos operativos es extremadamente elevado (107.4% a diciembre de 2004) y en aumento desde años anteriores. Este ratio no ha mejorado a pesar del crecimiento de

- cartera y de los niveles de productividad, reflejando altos costos operativos, en particular a fines de 2004, por el aumento de los costos salariales y de transporte.
- ❑ El ratio de costos de ajuste no es elevado (11.7%), pero sí lo suficiente como para que la institución no sea rentable después de ajustes (autosuficiencia financiera de 95.2% 2004). El principal ajuste que se realizó fue por costo de fondos ya que a pesar del acceso a una nueva línea de financiamiento, la fuente principal de fondos de Emprendamos Juntos sigue siendo a tasa cero.
 - ❑ Emprendamos Juntos no ha conseguido alcanzar economías de escala a pesar del aumento de la productividad y de los volúmenes de cartera. La evolución de su rentabilidad en 2005 dependerá por lo tanto de su capacidad para controlar los costos operativos y establecer una estrategia de expansión geográfica que genere economías de escala.

Necesidades de financiamiento:

- ❑ Emprendamos Juntos considera sus necesidades de financiamiento para el año 2005 en 5 M MXN (440 K USD), para cumplir con su objetivo de colocación de 46.2 M MXN presupuestado para 2005.
- ❑ Planet Rating estima que un tal crecimiento es realista para el mercado existente y que Emprendamos Juntos ha demostrado su capacidad para gestionar líneas de financiamiento comerciales. La ciclicidad de la actividad de la institución deberá ser considerada también a la hora de definir una posible línea de financiamiento así como las medidas tomadas por la entidad para controlar sus costos.

Nota sobre los conflictos de interés potenciales

PlaNet Rating es un departamento de PlaNet Finance, ONG dedicada a la profesionalización del sector microfinanciero. Emprendamos Juntos se benefició de asistencia de PlaNet Finance para la instalación de Microfin. Sin embargo, garantizamos la independencia de este informe:

- ❑ La calificación es atribuida por un Comité de Calificación que reúne miembros externos a PlaNet Finance.
- ❑ Las calificaciones de las IMFs han sido formalmente excluidas de las facultades del Consejo de Administración de PlaNet Finance.

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

Contexto operativo

Entorno económico y político: favorable

- ❑ EJ opera en un contexto económico favorable con un marco legal definido para la operación de sus productos de microcrédito –bancos comunales y grupos solidarios.
- ❑ 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)².
- ❑ San Luis Potosí es considerada como una de las entidades federativas de México con niveles de desarrollo en la media nacional. En términos de desarrollo humano se encuentra en el puesto 21 de los estados de México³.

	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Tasa de cambio: USD/MXN	8.14	10.99	11.20	11.19
PNB per capita (USD)	4,737	4,965	5,616	5,987
Inflación	4.4%	5.7%	4.0%	3.3%
Coface Rating				A4
Rating S&P				NA
Fuente: www.oanda.com , FMI, Banco de México, COFACE, S&P				

Infraestructura: favorable

- ❑ Transporte: en general la red vial es densa y de calidad con limitaciones en la conexión con zonas rurales – principalmente hacia la región Huasteca.
- ❑ Comunicaciones: las telefonías fija y celular se encuentran desarrolladas en todo el territorio. El acceso a Internet es menor a la media nacional.

Desarrollo institucional (indicadores del MicroBanking Bulletin)

Madurez: madura; Tamaño: pequeño

- ❑ 7 años de operaciones como entidad formal.
- ❑ Con una cartera de 826,377 USD y créditos promedio menores a los 2,000 MXN la institución no ha podido generar el tamaño de economía para maximizar resultados.

Población objetivo: inferior; Otras actividades: no

- ❑ La cartera promedio por acreditado generada por EJ es de 103 USD, representando 1.7% del PNB per capita. La población objetivo es “inferior” según la clasificación del MicroBanking Bulletin.
- ❑ En lo general, todos los clientes son alfabetos y se encuentran en zonas de fácil acceso.
- ❑ Los créditos están dirigidos a todo tipo de actividad productiva, aunque se observa una concentración importante en actividades vinculadas al comercio.

² Fuente : PNUD, Informe sobre el Desarrollo Humano, 2004

³ Fuente: CONAPO

Índice

<i>Fórmulas de cálculo de razones</i>	2
Resumen y explicación de la calificación	3
Rating Plus	7
<i>Contexto operativo</i>	7
<i>Desarrollo institucional (indicadores del MicroBanking Bulletin)</i>	7
Índice	8
Acrónimos	9
Presentación de la institución	10
Gobierno y toma de decisiones	14
<i>Toma de decisiones</i>	14
<i>Planeación</i>	14
<i>Equipo directivo</i>	15
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	16
Información y sistemas	17
<i>Sistema de información y equipos</i>	17
<i>Información de cartera</i>	18
<i>Información contable y seguimiento financiero</i>	19
Riesgos: análisis y control	20
<i>Procedimientos</i>	20
<i>Auditoría interna</i>	20
Actividades: productos y servicios	22
<i>Mercadeo y competencia</i>	22
<i>Gestión de la cartera</i>	22
<i>Composición y evolución de la cartera</i>	23
<i>Cartera en riesgo</i>	25
<i>Tasa de cartera castigada</i>	25
<i>Cobertura del riesgo crediticio</i>	25
Financiamiento y liquidez	27
<i>Estrategia de financiamiento</i>	27
<i>Gestión de la liquidez</i>	28
Eficiencia y rentabilidad	29
Benchmarking	33
Anexos	35
<i>Características de los Productos</i>	35
<i>Estados financieros y notas a los estados financieros</i>	36
<i>Balance</i>	38
<i>Estado de resultados</i>	39
<i>Ajustes</i>	40

Acrónimos

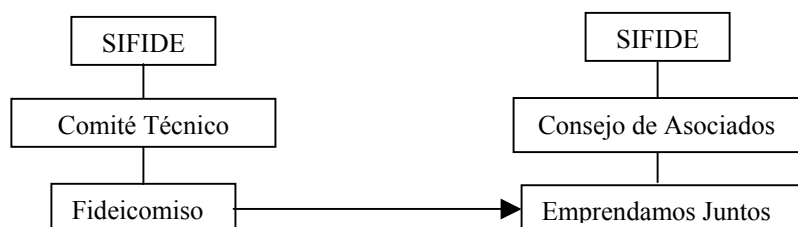
AC	Asociación Civil
AG	Asamblea General
ANMYF	Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos
CA	Consejo de Asociados
CCUE	Consejo Ciudadano Unificador de Esfuerzos
CETES	Certificados de Tesorería
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CT	Comité Técnico (del Fideicomiso)
EACP	Entidades de Ahorro y Crédito Popular
EJ	Emprendamos Juntos
FINRURAL	Financiera Rural
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura
IMF	Institución de microfinanzas
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular
MBB	MicroBanking Bulletin
MIPYMEs	Medianas, Pequeñas y Microempresas
MXN	Pesos mexicanos
NAFIN	Nacional Financiera
NA	No Aplica
ND	No Disponible
PYMEs	Pequeñas y Microempresas
SAP	Sociedades de Ahorro y Préstamo
SIFIDE	Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado
SIG	Sistema de Información y de Gestión
SOCAP	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SOFIPO	Sociedades Financieras Populares
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado
TIE	Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio
TLCAN	Tratado de Libre Comercio América del Norte
USD	Dólares americanos

Presentación de la institución

Entorno El Gobierno Mexicano ha jugado históricamente un papel muy importante en el financiamiento de los sectores populares a través de bancos de desarrollo. Sin embargo, estas estructuras se han orientado 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 urbana⁴. El nuevo gobierno federal elegido en 2000 ha proseguido y fortalecido esta política y los donantes internacionales están mostrando un gran interés en apoyarla.

El sector de la intermediación financiera no bancaria mexicana, se encuentra representado por una gran variedad de figuras (Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Sociedades Financieras Populares, Sociedades de Ahorro y Préstamo, Uniones de Crédito, Sociedades Financieras de Objeto Limitado, etc.). La población atendida por entidades no bancarias en México se estima en alrededor de 4 millones de personas, siendo las Entidades de Ahorro y Crédito Popular (EACPs) quienes cubren la mayor parte de esta población.

Propiedad El Gobierno del Estado de San Luis Potosí ha creado el Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (SIFIDE), un organismo con personalidad jurídica de Sociedad Civil y patrimonio propio, encargado de fomentar el desarrollo de las MIPYMEs del Estado. SIFIDE opera diferentes programas de financiamiento y desarrollo⁵; entre ellos, el de Emprendamos Juntos (EJ) a través de un fideicomiso público. Un fideicomiso es una figura jurídica frecuente en América Latina, por la cual un fideicomitente delega la gestión de un fondo a un fideicomisario, para cumplir con un destino particular. EJ, por su parte, se constituye como Asociación Civil, encargada de cumplir con los objetivos del fideicomiso.



Por sus características (Asociación Civil y fideicomiso público), EJ es gobernado por una estructura bicéfala:

- El Consejo de Asociados (CA), órgano de gobierno de la Asociación Civil, con atribuciones clásicas de un directorio (aprobación de la planificación estratégica, de las cuentas, nombramiento del Director General).
- El Comité Técnico (CT), responsable de la gestión del fideicomiso, en particular de la asignación y supervisión de los recursos del Estado a la Asociación Civil.

Composición del CA:

Nombre	Función en el CT	Institución/profesión
SIFIDE	Presidente / Persona Moral	NA
CCUE	Persona Moral	NA
Eduardo Velasco Alvelais	Persona Física	Director General de EJ
Elena Gonzalez	Persona Física	Presidente de CCUE

⁴ Fuente: Cotler, Pablo: *Las Entidades Microfinancieras del México Urbano*, Pablo Cotler, México, 2003

⁵ Además de EJ, SIFIDE cuenta con otros programas: Microproyectos Productivos, Financiamiento Corporativo, Impulso Microempresario, Fondo San Luis, Fexpo y Familiares y Amigos.

Composición del CT:

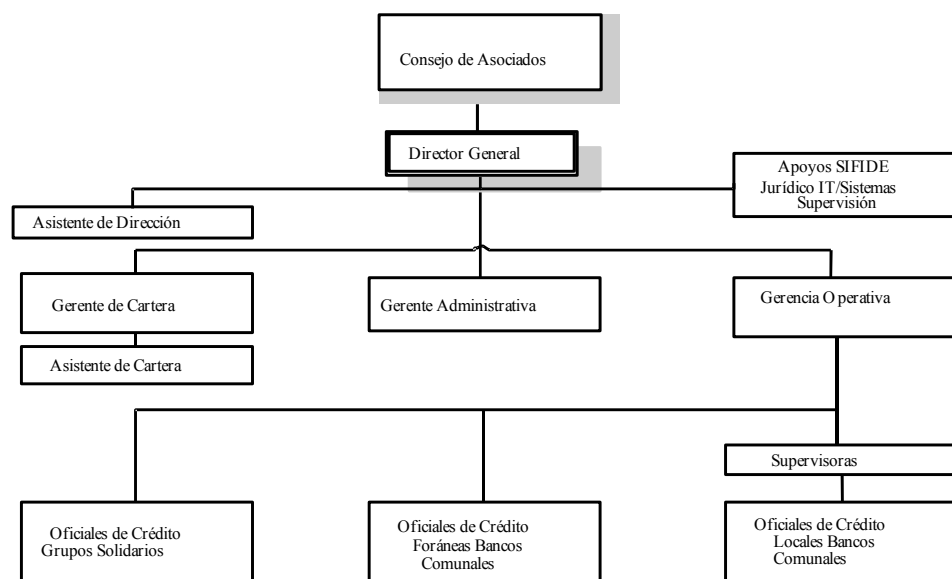
Nombre	Función en el CT	Institución/profesión	Titulación
Rodolfo Oliva Pue	Presidente	Coordinador de SIFIDE	Ingeniero Industrial y Sistemas Lic. Administración de Empresas
Liliana Mendoza Velazco	Representante Gob. SLP	SIFIDE	
María Luisa Galván de Rodríguez	Representante Gob. SLP	Secretaría de Desarrollo Social y Regional	-- Lic. en Administración de Empresas, Maestría en Finanzas
Sergio Godínez Giblas	Representante de la Sociedad Civil	Sociedad Civil/Empresario	Lic. en Administración de Empresas
Guillermo Borbolla Mejía	Representante de la Sociedad Civil	Sociedad Civil/ Empresario	Lic. en Administración de Empresas
Carlos Loperena Adalid	Representante de la Sociedad Civil	Sociedad Civil / Director de casa de bolsa	Lic. en Economía
Alfredo Loyola Robles	Representante de la Sociedad Civil	Sociedad Civil/Notario Público	Lic. en Derecho
Rebeca Valdez Vda. De Noyola	Representante de la Sociedad Civil	Sociedad Civil/Secretaria CCUE	--

Misión La misión social de EJ se encuentra conjugada a un objetivo de autosuficiencia financiera, la cual es compartida por todos los miembros de la institución, así como por el SIFIDE quien se constituye como su principal fondeador. Tanto EJ como SIFIDE han establecido en sus documentos constitutivos una misión amplia, otorgándole flexibilidad para integrar acciones de naturaleza diversa, pero sin desviarse del rumbo central de generar y fortalecer el autoempleo en San Luis Potosí.

Forma legal, supervisión EJ se encuentra constituida como una Asociación Civil (AC). No está obligada a tipo alguno de supervisión o regulación.

Equipo La matriz de EJ se encuentra en San Luis Potosí, capital del Estado del mismo nombre. En ella se concentran la Gerencia General y el staff administrativo reducido, compuesto por una Gerencia de Operaciones, una Gerencia de Cartera y una Gerencia Administrativa. El área de recursos humanos se mantiene concentrada en la Gerencia General. Por otra parte, los trabajos de auditoría interna se han reiniciado hasta octubre de 2004 mediante la contratación de una nueva contralora.

Redes EJ es miembro de ANMYF, asociación de microfinancieras y fondos que agrupa a 42 instituciones en todo el país. De igual forma, ha participado en PRODESARROLLO (primera red de microfinancieras en México), y es miembro del Microcredit Summit.



Además de la matriz en San Luis Potosí, EJ ha establecido una serie de puntos de operación que actúan como “ventanillas” de crédito en los municipios cercanos a la capital (Soledad de Graciano Sánchez, Villa de Arista, Villa de Zaragoza, Villa de Arriaga, Venado, Salinas y Charcas). Adicionalmente, se está iniciando operaciones en los municipios de Matehuala, Mexquitic, Santa María del Río, Villa de Reyes, Villa Juárez, Cerritos y Río Verde.



Recursos humanos	Dic. 2001	Dic.2002	Dic.2003	Dic.2004
Número de empleados	22	22	22	30
% de oficiales de crédito	50.0	77.3	72.7	80.0
Rotación (salidas/número promedio de empleados)	37%	45%	41%	8%

Nota: los índices de rotación son discutidos en la sección “G”, Gestión de los Recursos Humanos

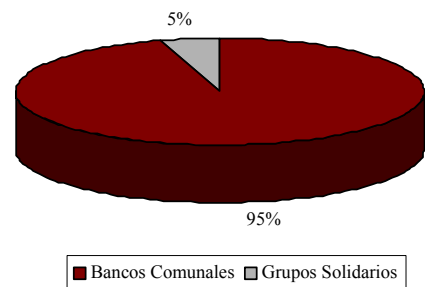
El proceso de otorgamiento de crédito se encuentra centralizado en la matriz. Todos los cheques son firmados por la Dirección General y la Supervisora y trasladados hasta los puntos de operación por las Oficiales de Crédito (OC) para el desembolso a las acreditadas. Las OC se desplazan igualmente a las reuniones de reembolso semanales de cada uno de sus grupos y depositan el monto recuperado en el banco más cercano al punto de operación. Las supervisoras supervisan el trabajo de las OC, asistiendo a reuniones de desembolsos y reembolsos, y brindando apoyo metodológico.

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

EJ ofrece crédito productivo bajo dos metodologías:

- El **producto de bancos comunales** está destinado a grupos de mujeres (al menos 15) para proyectos productivos. La metodología no exige garantías reales; únicamente se establece el aval solidario y un ahorro previo equivalente al 10% del crédito obtenido. El monto mínimo del crédito son 800 MXN y el máximo 12,000 MXN (70 USD a 1,100 USD), a rembolsar en pagos semanales durante 4 meses. El producto de Bancos Comunales se articula alrededor de una Mesa Directiva compuesta por acreditadas que asumen los papeles de Presidente, Secretaria y Tesorera. Esta Mesa Directiva se encarga de colectar los pagos semanalmente y de liderar la autoselección de los miembros del grupo bajo la supervisión de los OC.

Cartera Vigente por Producto Dic.04



- Los **créditos a grupos solidarios** se encuentran orientados a grupos de entre cuatro o cinco mujeres y hombres, microempresarios que ya cuenten con una actividad productiva. No se exigen garantías reales, sólo la solidaria entre los miembros del grupo. Los montos de los créditos varían entre 2,000 MXN y 15,000 MXN (180 USD a 1,350 USD), a rembolsar en pagos semanales durante un período que varía entre 12 y 24 semanas. En este producto, el OC tiene un papel más importante, ya que realiza una evaluación de la capacidad de pago de cada acreditado. Como resultado de la calidad de la cartera de grupos solidarios (ver “A”), EJ planea rediseñar o cancelar dicho producto.

*Auditoría
externa*

EJ ha sido auditado fiscal y financieramente por el despacho de auditores externos Solórzano & Cía., S.C., el cual ha emitido hasta la fecha opiniones favorables acerca de las cuentas de la institución desde el año 2001.

Gobierno y toma de decisiones

Toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones

Por su naturaleza de instrumento de política social del Estado a través de un fideicomiso, EJ cuenta con una estructura de gobierno bicéfala. Esta estructura, aunque compleja, garantiza una toma de decisiones eficiente:

- ❑ La vocación de SIFIDE, el contrato de fideicomiso y la misión de Emprendamos Juntos son convergentes.
- ❑ La presidencia común de los dos órganos, ejercida por el SIFIDE, y la presencia en las dos instancias de representantes de CCUE (organización de mujeres con fuerte vocación social) garantizan la coherencia de las decisiones. El SIFIDE es el supervisor del programa y del destino de los fondos, y mantiene una comunicación permanente con el Director General. CCUE se constituye como garante de la vocación social del fideicomiso.
- ❑ Los otros miembros del CT, representantes de la sociedad civil, aunque reposan en el SIFIDE para la supervisión operativa, aportan insumos externos que sirven para validar las decisiones.
- ❑ El Director General ha recibido del CA una amplia delegación de poderes para las actividades de gestión, financiamiento y para conducir los procesos de cobranza. Dispone por lo tanto del conjunto de poderes necesarios para la gestión de EJ.

El papel director de SIFIDE en la estructura de gobierno genera riesgos de intervención política que en la práctica son poco probables. La transición política que conoció el Estado de San Luis Potosí en 2003 no afectó su compromiso con el fideicomiso ni con el SIFIDE. Los recursos frescos recibidos en 2004 son prueba de ello. Un “Plan de Desarrollo Estatal” 2003-2009 que cubre el mandato del Gobernador retoma los diferentes programas y les asigna recursos durante los siete años de vigencia del plan. Este plan ha sido recogido en una ley de carácter estatal, dándole a EJ una visibilidad de financiamiento a largo plazo. El contrato de fideicomiso obliga al CT a dirigir los recursos hacia la consecución de la misión de EJ. También define a EJ como “coordinador” del programa y especifica el papel y la composición del CT. La continuidad del programa se ha visto fortalecida con la creación de la figura de socio “ex officio”: hasta septiembre de 2009 SIFIDE tiene facultades especiales en términos de gobernabilidad, pero una vez vencido el plazo, el CA puede solicitar su salida.

Información de monitoreo

Las informaciones de gestión remitidas a los miembros de los dos órganos (CA y CT), son completas, detalladas y comentadas, permitiéndoles ejercer su misión de manera satisfactoria. Aún así, la generación de indicadores de seguimiento tanto financiero como operacional debería permitir un mejor monitoreo sobre todo al respecto de la problemática de la rentabilidad de EJ.

Planeación

Estrategia actual

Emprendamos Juntos realiza una planificación anual simple, centrada en el desempeño de cartera, que sirve de instrumento de monitoreo de las actividades aunque los objetivos son generalmente sobrepasados. A ello se añade una planificación de ciertos indicadores de cartera

hasta 2009 (monto colocado, derrama generada, número de créditos otorgados, crédito promedio). Los ejes estratégicos definidos son esencialmente operativos:

- ❑ Crecimiento cuantitativo vinculado a una expansión geográfica progresiva. El ritmo medio de crecimiento anual, tanto del total de la cartera como del número de acreditados es del 20%;
- ❑ Crecimiento de la rentabilidad manteniendo la cartera en riesgo inferior a 1% y crecimiento de la productividad a 600 acreditados por OC;

El proceso de planificación revela sin embargo ciertas insuficiencias metodológicas, en particular la ausencia de indicadores meta (ROE, ROA, ratios de costos, autonomía operacional y financiera) que permitirían encuadrar las proyecciones, fijar los planes de acción y asegurar un monitoreo apropiado.

Asimismo, la dirección general lleva a cabo una reflexión sobre los principales riesgos, que la ha llevado a tomar decisiones adecuadas como el abandono del producto de grupos solidarios, la incipiente diversificación del financiamiento y la certificación ISO de los procesos internos. Su visión en el mediano plazo es congruente con la misión general de SIFIDE, los objetivos del fideicomiso y la misión de EJ. Se echa en falta sin embargo una reflexión estratégica más formal sobre temas que pueden tener un impacto en el largo plazo:

- ❑ Expansión geográfica del número de unidades operativas (una supervisora y cuatro o cinco facilitadoras), versus la constitución de una red de agencias.
- ❑ Un solo producto versus la diversificación que permitiera responder a la problemática de la graduación de los acreditados del sector informal al formal (productos, procesos de crédito y sistemas, recursos humanos, etc.).

Las metas cuantitativas establecidas en el “Plan de Desarrollo Estatal” a las cuales está vinculada la atribución de fondos del fideicomiso constituyen en realidad objetivos mínimos de desarrollo en cuanto al volumen de alcance de las operaciones (número de grupos y número de acreditados). No son por lo tanto, ni una limitación, ni un riesgo para el crecimiento de EJ (los objetivos del año 2005 fueron casi alcanzados al final de 2004).

Planeación presupuestal

La metodología presupuestaria se apoya en un análisis de los resultados del año anterior. El estado de resultados y el presupuesto son monitoreados mensualmente, pero no se realiza un análisis específico sobre las diferencias entre lo proyectado y lo realizado.

Equipo directivo

Por el tamaño de la institución, el equipo directivo se limita de manera adecuada a su Director General, encargado de la mayor parte de las actividades: fijación de la estrategia y relaciones con el CT, supervisión financiera y administrativa, gestión de los recursos humanos y supervisión de operaciones de crédito. Si bien cuenta con el apoyo de tres gerentes y de un Supervisor del SIFIDE, éstos ocupan posiciones de apoyo administrativo con poco nivel de delegación de poderes⁶. En ese sentido, el valor añadido del puesto de Gerencia Operativa no es significativo en la fase actual, dado el papel muy operativo del Director General y las funciones de control de las supervisoras y de la Supervisora de SIFIDE.

⁶ El gerente de cartera está encargado de supervisar la producción de informes y la correcta alimentación del sistema de cartera; la gerente administrativa apoya en todos los procesos administrativos; la gerente operativa se encarga de la coordinación de las operaciones de campo. El Supervisor no hace parte de Equipo Directivo.

El riesgo de persona clave que podría generar esta estructura de dirección está mitigado por el dominio que tiene el personal de EJ del proceso de crédito, que es además simple, y la disponibilidad de personal con perfil ejecutivo en el SIFIDE.

La transición en la Gerencia General, que tuvo lugar a finales de 2003, ha sido exitosa. Si bien el actual Director General no contaba con experiencia previa en microfinanzas, ha demostrado una gran capacidad de aprendizaje asociada a su experiencia bancaria, siendo sus competencias actuales suficientes para gestionar eficazmente la institución.

Eduardo VELASCO ALVELAIS, Director General, es ingeniero industrial y de sistemas y ha complementado sus estudios con un diploma de administración en el Reino Unido. Cuenta con experiencia previa en análisis financiero y asesoría financiera en México y Estados Unidos. Antes de integrarse a Emprendamos Juntos en 2003, trabajó por dos años en Telefónica en el área de desarrollo de negocios “e-business”.

El tamaño reducido de la institución permite una gestión basada en la proximidad: el Director General se reúne con el conjunto de gerentes y OC cada semana, generando las correspondientes minutas.

Gestión de los recursos humanos

Organización de la gestión de los recursos humanos

La gestión de recursos humanos está concentrada en la Gerencia General. Aunque esta situación esté vinculada al reducido tamaño de la institución, se hacen necesarios algunos procedimientos de gestión para ayudar a anticipar las necesidades de recursos humanos. Así, no existe un calendario de reclutamiento basado en los planes de crecimiento y los procesos de selección se fundamentan principalmente en contactos internos y oportunidades.

Gestión de las capacidades y evaluación del desempeño

Los procedimientos de gestión de las capacidades, aunque todavía parcialmente formalizados, han permitido al personal adquirir buenas capacidades y sentirse motivados. De hecho, estos procesos se han mejorado en el último año:

- ❑ Se ha fortalecido la capacitación del personal mediante la asistencia a cursos externos sobre técnicas en microfinanzas, lo cual ha contribuido a mejorar la operativa de los OC. Se ha impulsado un proceso de capacitación específica para el equipo de dirección, resaltando la capacitación a MICROFIN⁷ y la realización de un curso para iniciar el proceso de certificación ISO.
- ❑ Se ha implementado un buen sistema de evaluación del desempeño (colocación y calidad de cartera), mediante el establecimiento de metas realistas por OC.

La rotación del personal ha disminuido de manera significativa entre diciembre de 2003 (41%) y octubre de 2004 (8%), gracias a la consolidación del equipo. Este cambio se ha debido principalmente a la mejora de las condiciones laborales de las OC, quienes a diferencia del resto del personal administrativo de la institución que recibe honorarios asimilables a sueldos, cobran por nómina. Cuentan por lo tanto con los beneficios asociados a la cotización a la Seguridad Social, además de las mencionadas primas por incentivos mensuales.

⁷ El curso de MICROFIN fue impartido por un miembro de PlaNet Finance, ONG a la que pertenece Planet Rating.

Información y sistemas

Sistema de información y equipos

Descripción del sistema de información

Red	<ul style="list-style-type: none">• Red interna, de acceso desde todos los puestos de trabajo.• Seis puestos de trabajo fijos y una computadora portátil.• Conexión a Internet desde todas las computadoras.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Contabilidad llevada a cabo por un despacho externo; se factura como un servicio externo a precios de mercado.• Programa de contabilidad Contpaq, de fácil uso y adaptado a la contabilidad mexicana.• No hay interfase con el sistema de cartera. Las conciliaciones con los estados bancarios y las informaciones de cartera se llevan al final de cada mes manualmente.• Estados financieros generados de manera mensual, y auditados anualmente.
Información sobre actividades	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de cartera por EJCartera, programa desarrollado por una empresa local en entorno SQL y utilizado exclusivamente por EJ.• Flujos de información simples por centralización de actividades.• Genera amplia información sobre calidad y volúmenes de cartera por grupo o por oficial de crédito.• El entorno de desarrollo de EJCartera, al igual que su Base de Datos, son compatibles con el de un nuevo sistema COBIS a introducir el próximo año, minimizando las posibles incompatibilidades de migración.

Seguridad del sistema

Los controles de seguridad de la información son adecuados, dado el volumen de operaciones. Existen programas de antivirus instalados en todas las computadoras; se realizan respaldos de la información de manera semanal (copias que se sobrescriben) y de manera mensual (copias conservadas en dos lugares diferentes); las contraseñas de acceso son diferenciadas en función del usuario, etc. Los candados de seguridad todavía podrían ser mejorados para minimizar errores operativos en la captura, por ejemplo introduciendo candados automáticos sobre los límites en los montos máximos capturados dependiendo del ciclo de la acreditada.

Facilidad de utilización del sistema

EJCartera es funcional y de fácil comprensión por sus usuarios. Existe un manual de utilización actualizado que facilita la comprensión de los procesos. Persisten sin embargo, algunos contratiempos que restan agilidad al flujo de información sin constituir un problema mayor:

- Las conciliaciones entre las cuentas bancarias y los depósitos realizados por los OC demandan inversiones de tiempo, al no haber sido introducido un sistema de pagos referenciados.
- La información registrada en el sistema sobre los reembolsos puede presentar un retraso máximo de una semana, ya que algunas OC crédito no pueden llevar las fichas de depósito y las hojas de cobranza a la sede de manera diaria.
- Al no existir un interfase entre el sistema de cartera y el de contabilidad, se lleva a cabo una doble captura de la información referente a las actividades, aumentando así el tiempo invertido tanto en la captura como en la necesidad de conciliar las diferencias.

Plan de desarrollo informático

EJ ha llevado a cabo una reflexión pertinente sobre la previsión del crecimiento de sus operaciones. En el marco de esta reflexión, se adquirirá a principios de 2005 a través de

SIFIDE el software de cartera especializado en microfinanzas COBIS. La transición al sistema COBIS no ha sido motivada por un descontento con el sistema de EJCartera, sino más bien, por la oportunidad surgida de beneficiarse de este nuevo sistema a través de una subvención otorgada por la Secretaría de Economía a todos los programas de SIFIDE, y en entre ellos, EJ. Se espera que la transición entre los dos sistemas se pueda llevar a cabo sin dificultades⁸. Las principales ventajas de este sistema son:

- ❑ Una mayor capacidad de la base de datos.
- ❑ Mayor escalabilidad permitiendo la gestión de nuevos productos.
- ❑ Introducción de una interfase entra la información de cartera y el módulo de contabilidad.

Capacidades del equipo de gestión del SIG

EJ no cuenta con un departamento específico para el área de sistemas, lo cual no representa un riesgo mayor dado el tamaño de sus operaciones. Se depende del programador externo para realizar modificaciones específicas a EJCartera. En todos los aspectos referidos al mantenimiento de redes y equipos, así como la realización de los respaldos, se recibe el soporte del área informática del SIFIDE, quien además jugará un papel importante en la migración de sistemas, puesto que COBIS también será implementado en el resto de los fondos manejados por el SIFIDE. Aunque existe una cierta dependencia del SIFIDE para el apoyo informático, esto no representa un problema mayor puesto que existe un acuerdo que norma su asistencia a EJ en este tema.

Información de cartera

Calidad de la información

La información generada por EJCartera es amplia y actualizada, a pesar del mencionado desfase de una semana en el registro de la información; este desfase no representa un problema para el buen desenvolvimiento de la operativa ya que los OC cuentan con la información diaria sobre los reembolsos. Los múltiples reportes generados permiten obtener una imagen completa de la institución⁹. El análisis de la cartera se ha visto enriquecido con la introducción en el sistema de un reporte de cartera en riesgo a más de 28 días, desde inicios de 2004, aunque todavía no se puede generar la cartera en riesgo con otra fecha de corte.

Todavía persisten algunas fallas en la información suministrada por el sistema: por un lado, hay una tendencia a la infravaloración de la cartera vencida debido a que los pagos parciales se siguen abonando primero a capital y luego a intereses (aunque el impacto es no significativo pues los pagos parciales son muy poco frecuentes); y por otro, la cartera vencida a menos de siete días tiende a aumentar como consecuencia de los pagos que aunque realizados, no pueden ser capturados diariamente por retraso en entrega de las fichas de depósito.

Difusión de la información

La amplia variedad de reportes generados por el sistema son accesibles por todos los usuarios interesados.

⁸ El entorno de ambas bases de datos es el mismo, minimizando así las incompatibilidades de migración y se seguirá utilizando en mismo front-end que el de EJCartera, facilitando así la adaptación de los usuarios. Adicionalmente, se han programado una serie de capacitaciones para el personal de la institución.

⁹ Control de los acreditados activos (bajas, atrasos, etc.), volúmenes de cartera (por grupo, oficial de crédito, acreditada), calidad de la cartera (cartera en riesgo y cartera vencida por plazos de reembolso), detalles de la cobranza (por grupo y número de crédito), tendencias históricas limitadas a 2001 (ya que la base de datos fue instalada en 2001 y actualizada en 2002).

Información contable y seguimiento financiero

Nota: Para efectos de la evaluación, cabe mencionar que la información presentada para el año 2001 no es completamente confiable. Esto es debido a que las bases de datos históricas de cartera son asimétricas: si bien EJCartera fue instalado en abril/mayo 2001, la última versión fue instalada en octubre de 2002. La primera versión del programa presentaba imperfecciones importantes lo que suscitó el desarrollo de una segunda versión.

Calidad de la información y análisis financiero

La información contable es regular y fiable, aunque falta por incorporar algunas prácticas contables de carácter prudencial. Así por ejemplo, EJ todavía no incorpora ajustes por inflación y la constitución de una reserva por pasivos laborales, para todas las OC¹⁰, pese a que es una práctica frecuente en la contabilidad mexicana. La mala contabilización de los pagos parciales no tiene mayor impacto en la rentabilidad debido a que los reembolsos parciales son escasos.

El análisis financiero no se encuentra suficientemente formalizado y carece de detalle. La Gerencia General lleva a cabo proyecciones basadas principalmente en supuestos de crecimiento de cartera y calidad de la misma, con base a los cuales, se realiza un análisis de sensibilidad que mide solamente el impacto en los ingresos. Falta por lo tanto detalle referido a otros indicadores financieros como la autosuficiencia operacional y financiera, ajustes, rentabilidad de la cartera, etc.

Capacidades del equipo de finanzas y contabilidad

La contabilidad se lleva a cabo de manera correcta por un despacho externo de contabilidad; una contadora del mismo se dedica a tiempo completo a EJ. La gestión financiera de la institución (petición de fondos al fideicomiso, búsqueda de líneas adicionales de financiamiento, comprobación de disponibilidades de tesorería, etc.) es llevada a cabo directamente por la Gerencia General. Dado el tamaño de la institución, no se hace necesario la creación de una Dirección especializada para el área de finanzas.

¹⁰ Tal y como se mencionó en “G”, las OC son contratadas a sueldo con todos los beneficios de la ley a partir de los tres meses de colaboración con la institución; mientras que por política de EJ, el personal administrativo está contratado por honorarios asimilables a sueldos.

Riesgos: análisis y control

Procedimientos

Controles internos

El dispositivo de control interno es completo. El proceso de otorgamiento de crédito, cuyos controles se basan en varios cruces de información y múltiple verificación, se ha visto reforzado en 2004 mediante la actualización del manual de crédito y la creación de una guía rápida para las OC, que ha permitido la aplicación homogénea de la metodología. La mayor parte de los procesos administrativos y de relación con los acreditados ha meritado la certificación ISO 9001-2000 por el gabinete inglés BSI. La estandarización de los procedimientos está asegurada mediante formatos generados directamente por el sistema de cartera, si bien se observan algunas áreas de mejora¹¹. El volumen de actividades permite una aprobación de todos los créditos por la Dirección General, sin generar contratiempos.

Existe un control sistemático del desempeño mediante el sistema de incentivos de reciente actualización, que permite monitorear a las OC comparando los resultados estimados contra los reales, así como la calidad de su cartera y su contribución bruta a los resultados (utilidad bruta por OC).

Seguridad de la liquidez

Como EJ recolecta los reembolsos de las acreditadas en efectivo, existen riesgos a nivel de la seguridad de la liquidez relativamente bien controlados: controles frecuentes de las supervisoras y de la Supervisora de SIFIDE. El efectivo se encuentra asegurado en el caso de los desembolsos (emisión de cheques personales no negociables, exceptuando excepcionales entregas en efectivo bajo petición expresa de las acreditadas) y en el caso de los reembolsos se han tomado medidas como el acuerdo con una empresa de taxis para transportar a las OC que no disponen de un vehículo propio y el aumento del número de cuentas bancarias en las localidades donde se opera. Estos riesgos podrían ser aún más minimizados mediante la suscripción de un seguro contra robos.

Auditoría interna

Identificación de los riesgos

Se lleva a cabo una reflexión permanente sobre los riesgos, liderada por la Dirección General, que ha permitido la mejora permanente de los procesos. La certificación ISO obtenida en 2004 así como el establecimiento de mecanismos para garantizar un transporte seguro de los recursos son prueba de ello.

Calidad de la auditoría interna

No existe un departamento de auditoría interna debido al reducido tamaño de la institución y a la relativa simplicidad de su modelo operativo en la fase actual. Esta función es asegurada por una Supervisora del SIFIDE, contratada a fines de 2004, que ha sido puesta a disposición de EJ a tiempo completo. Al depender directamente del Coordinador del SIFIDE, cuenta con autonomía para auditar todo Emprendamos Juntos. Las tareas de supervisión son adecuadas:

- Visitas sorpresivas a los grupos en base a la agenda de las OC (entre ocho y diez visitas semanales). Durante estas visitas se verifican los fondos de ahorro, los desembolsos y

¹¹ Las hojas de cobranza no reconocen los pagos anticipados; algunos manejos de los formatos no están estandarizados, como la inclusión del ahorro inicial de las acreditadas recién incorporadas a un grupo ya formado.

reembolsos, así como la aplicación de los manuales de procedimientos. Los resultados de estas visitas se reportan al Director General de EJ y al Coordinador de SIFIDE que preside EJ.

- ❑ Control exhaustivo de los gastos (verificación bimensual de la chequera y de las facturas emitidas). De hecho, la Supervisora firma junto con el Director General los cheques de desembolsos y participa a las reuniones semanales del Comité de Dirección de EJ.

Las supervisoras de crédito, a las que se asigna un grupo de cuatro a cinco OC, constituyen un nivel adicional de control del proceso crediticio, esencial para una metodología vulnerable como los bancos comunales. Las supervisoras que asisten de manera sistemática a los desembolsos. También asisten de manera aleatoria a los reembolsos y otorgan apoyo metodológico a los OC. La Gerente Operativa constituye un último nivel de supervisión, aunque su trabajo no está tan estandarizado y puede solapar el que realizan las supervisoras.

La auditoría de cuentas por parte de un despacho de auditoría externa representa un nivel adicional de supervisión. Se han emitido dictámenes favorables hasta la fecha, a excepción de las pequeñas salvedades mencionadas en “I”, todavía por incorporar por la institución.

Actividades: productos y servicios

Mercadeo y competencia

Existe un riesgo de afianzamiento de la competencia de EJ, que por el momento se encuentra controlado. En efecto, durante el último año diversas instituciones – Compartamos, Santa Fe de San Luis Potosí, CADEMI - han iniciado operaciones en las áreas de influencia de EJ, rompiendo con la hegemonía de la entidad. Sin embargo, pese a que algunas de estas instituciones iniciaron sus operaciones mediante el lanzamiento de una campaña agresiva – fundamentada en el otorgamiento de mayores montos iniciales de crédito-, EJ ha mantenido su ritmo de crecimiento con la misma calidad de cartera. EJ ha iniciado una serie de trabajos para monitorear la evolución de la oferta de la competencia (como un estudio sobre la oferta crediticia en su mercado). CADEMI, una institución dinámica que atiende el mismo segmento, opera por el momento en zonas geográficas distintas¹². Cabe anotar que el mercado no atendido en el Estado es inmenso.

De todas maneras, se deberá prestar especial atención a las elevadas tasas de interés, pues es un factor sobre el cual la competencia podrá actuar. En efecto, EJ exige un mínimo de ahorro obligatorio, que las acreditadas mantienen en cuentas de ahorro propias. Aunque la institución no está en posesión del ahorro, éste hace aumentar considerablemente la tasa efectiva global por las acreditadas hasta el 139.4% en los bancos comunales y 112.2% en el caso de los grupos solidarios, elevando los costos de entrada para las acreditadas. Por otro lado, cabe anotar que instituciones de la competencia como Compartamos proponen tasas de interés más elevadas para productos de similares características; en efecto, para su producto de crédito grupal con garantía solidaria de montos entre 900 MXN y 3,500 MXN, Compartamos propone una tasa de interés del 6% mensual IVA incluido sobre saldos insolutos, sin comisiones adicionales, y al igual que EJ, un 10% de ahorro obligatorio manejado por el grupo. De tal forma, que su tasa efectiva global es superior a la de EJ.

Gestión de la cartera

Proceso de crédito

La metodología de bancos comunales ha dado resultados positivos en términos de aceptación entre las acreditadas (crecimiento del 77.3% del volumen de cartera para este producto respecto a 2003) y de calidad de la cartera. En el futuro será necesario establecer algunos mecanismos orientados a verificar el sector de actividad de las acreditadas al interior del mismo grupo, en el ánimo de evitar que acreditadas del mismo grupo se dediquen a la misma actividad productiva, haciéndose competencia entre ellas mismas, y por lo tanto incidiendo en su capacidad de pago. Los buenos resultados de la metodología de bancos comunales se basan en los siguientes factores:

- ❑ La selección de los clientes se encuentra adecuadamente fundamentada en la autoselección del grupo. La progresividad de los montos aunada a la exigencia de ahorro mínimo han permitido reducir el riesgo e incentivar el pago.
- ❑ Los pagos son correctamente monitoreados de manera semanal por los OC. El Director General lleva a cabo además un seguimiento semanal estricto para los casos en mora.

¹² El Director General y fundador de CADEMI, es el antiguo Director General de EJ, que dejó la institución a finales de 2003 por motivos personales, después de haber estado a su cargo desde los inicios de la misma. La relación que se ha mantenido entre ambas instituciones es muy cordial.

- ❑ El sistema de incentivos para las OC se basa adecuadamente tanto en indicadores de colocación como de calidad de la cartera.
- ❑ La progresividad en los montos ha sido revisada desde principios de 2004, para adecuarla más al seguimiento de la cartera vencida.
- ❑ La mesa directiva es la primera instancia que ejerce presión sobre los clientes morosos, mediante la aplicación de multas y la garantía solidaria (en la mayoría de los casos ésta se ejerce utilizando el fondo de ahorros en posesión de la Mesa Directiva). En un segundo momento, las OC se convierten en el agente de recuperación de cartera; si la mora persiste, se programa una visita por parte de la supervisora y en el último de los casos de recurre a la vía legal.

La metodología de grupos solidarios sigue presentando deficiencias que no han sido solventadas desde el año anterior y que han incidido negativamente en la calidad de la cartera. No obstante, cabe mencionar, que este tipo de créditos constituye una parte muy reducida de la cartera, no representando un riesgo real en cuanto al deterioro de la cartera total. EJ debe tomar una decisión respecto a su continuidad.

- ❑ El análisis de la capacidad de pago de las acreditadas sigue siendo informal sin que exista un análisis detallado sobre la viabilidad del proyecto;
- ❑ No considera el análisis de endeudamientos múltiples, ni del historial crediticio de las acreditadas;
- ❑ No contempla un procedimiento de verificación de las referencias comerciales y familiares proporcionadas por las acreditadas.
- ❑ En cuanto a las características del producto, no existe una verdadera diferenciación del microcrédito ofrecido en Bancos Comunales, puesto que tanto los montos, como las tasas de interés son similares, generando confusión entre las acreditadas.

Capacidades de los oficiales de crédito

Las OC están adecuadamente capacitadas para hacer frente a sus obligaciones y mantienen una buena relación con las acreditadas. Realizan un monitoreo adecuado de los pagos, con un buen apoyo y coordinación de las supervisoras. Entienden bien la metodología aunque se observaron pequeñas divergencias en la manera de rellenar formatos, lo cual podría llegar a confundir a las acreditadas. El sistema de incentivos fomenta la formación de grupos sin descuidar la calidad de la cartera. A partir de 2004, se ha premiando más la colocación de créditos en los meses que históricamente son de menor actividad para la institución, como medida anticíclica.

Reglas globales de gestión de la cartera

EJ no ha implantado reglas globales de gestión de su cartera. Sin embargo, dadas las características del producto de bancos comunales, el riesgo se encuentra diversificado.

Composición y evolución de la cartera

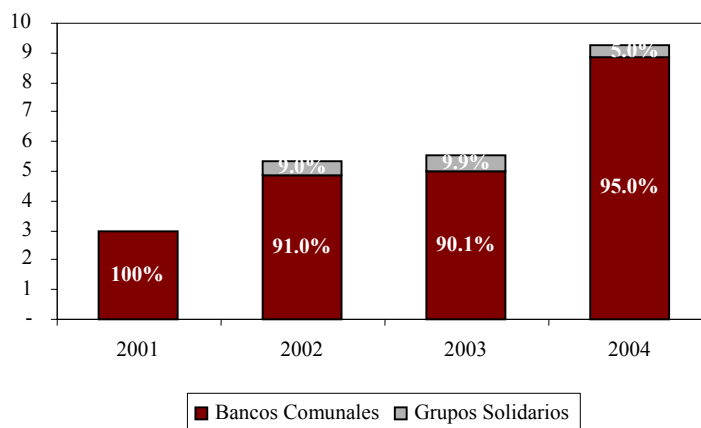
EJ ha experimentado un importante aumento de sus volúmenes de cartera global en el último año (ésta creció un 72.8% entre diciembre de 2003 y diciembre de 2004). Cabe mencionar que dada la alta ciclicidad de la actividad, el mayor aumento de la cartera colocada se produjo en los últimos dos meses del año, creciendo un 30.3% entre octubre y diciembre de 2004. Este alto índice de crecimiento contrasta con las dificultades para crecer que tuvo la institución en el ejercicio precedente, vinculadas a la rigidez en las fuentes de financiamiento (ver sección “F”); en efecto, entre 2002 y 2003, el volumen de cartera total disminuyó en un 1.2%.

Se observa una clara tendencia a la reducción paulatina del producto de grupos solidarios, a pesar de que EJ todavía no haya tomado una resolución definitiva acerca de su continuidad. En efecto, mientras que el producto de bancos comunales representa a octubre de 2004 la mayoría

de la cartera de EJ (95% de la cartera total), habiendo mantenido un crecimiento sostenido relevante (creció en un 77.3% entre diciembre de 2003 y diciembre de 2004), la cartera del producto de grupos solidarios (apenas el 5% del volumen total de la cartera a diciembre de 2004), ha continuado disminuyendo su peso en la cartera total en un 22.2% entre diciembre de 2003 y diciembre de 2004.

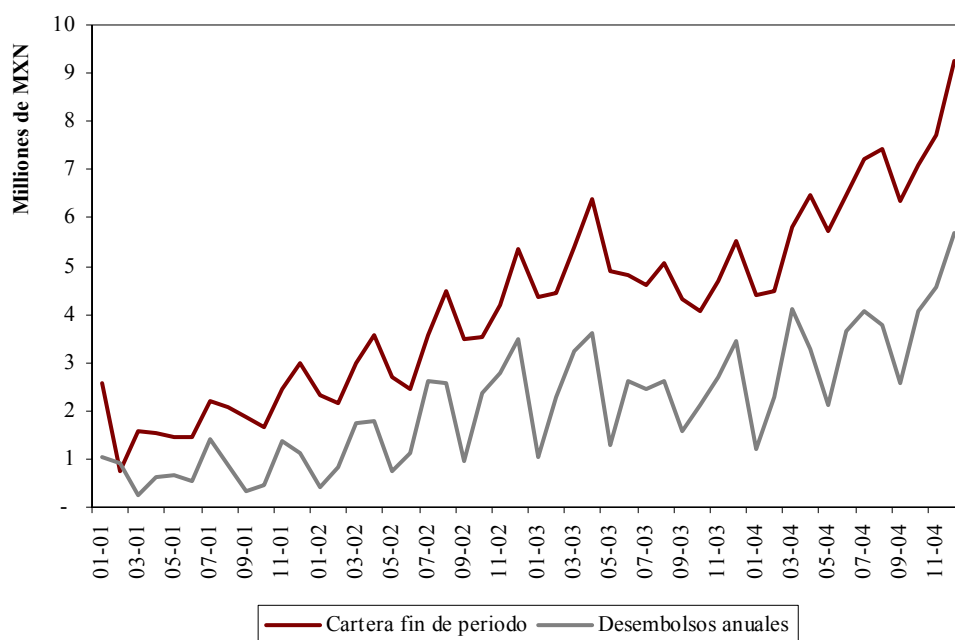
Cartera de créditos por producto

Millones de MXN



La cartera está expuesta a una alta ciclicidad como se observa en la siguiente gráfica. Los meses de mayor actividad están vinculados al período navideño, Semana Santa y el inicio del período escolar en septiembre, ya que se trata de épocas con una gran actividad comercial y la mayor parte de las acreditadas se dedican a actividades vinculadas al comercio. EJ es consciente de los elevados ciclos que acusa la operativa de la institución y planea poner en marcha políticas para atenuar la curva de los mismos. La medida de aumentar el monto de incentivos a las OC en los meses de menor colocación de créditos no ha tenido de momento resultados visibles, aún así, la Gerencia General contempla otro tipo de medidas como el desembolso de un segundo crédito paralelo de menor monto y duración para grupos de buen desempeño.

Evolución de la cartera de créditos



Cartera en riesgo

Tasa de cartera castigada

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2001 ⁽³⁾	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Cartera fin de período	367,186	485,859	499,461	826,377
(MXN)	2,988,897	5,339,594	5,593,964	9,247,162
Evolución	8.6%	78.6%	4.8%	65.3%
Cartera promedio	352,598	378,912	488,105	577,199
Número de acreditados activos	2,101	4,715	4,881	8,028
Evolución	ND	124.4%	3.5%	64.5%
Cartera promedio por cliente	175	103	102	103
% del PIB por habitante	3.7%	2.1%	1.8%	1.7%
Préstamo promedio desembolsado	259	165	183	178
% del PIB por habitante ⁽¹⁾	5.5%	3.3%	3.3%	3.0%
Cartera vencida ^{28 - 365 días} ⁽²⁾	0.0%	2.1%	2.0%	0.49%
Cartera en riesgo ^{> 28 días} ⁽²⁾	ND	ND	ND	0.5%
Tasa de cartera castigada	0.0%	5.2%	0.0%	0.0%
Ratio de cobertura del riesgo ⁽²⁾	ND	ND	ND	295.6%

(1) Cifras del PIB por habitante del estado de San Luis Potosí a diciembre 2003.

(2) La institución comenzó a seguir la cartera en riesgo a partir de 2004. Antes de esa fecha solamente seguía la cartera vencida, que no considera el saldo insoluto del crédito, sino sólo el monto vencido.

(3) Las cifras de 2001 no son completamente confiables (ver "I").

En diciembre 2004, EJ cuenta con una excelente calidad de cartera que ha evolucionado positivamente desde años anteriores: la cartera en riesgo a más de 28 días para bancos comunales es muy reducida (0.4% a diciembre de 2004). En contraste, la cartera en riesgo a más de 28 días para grupos solidarios es de 2.9%. De manera agregada, la cartera en riesgo se sitúa en un 0.92% mientras que el equivalente de su grupo de pares¹³ es de 5.1%.

Cabe añadir que la política de castigo se basa en el análisis pormenorizado de los casos esporádicos sujetos a quebranto; desde 2002, ningún crédito ha sido quebrantado. El importante castigo de 2002 (5,2% de tasa de cartera castigada) corresponde a los fraudes de 2001¹⁴, cuyos créditos sólo fueron castigados un año después. La institución no ha recuperado cartera castigada hasta la fecha.

Cobertura del riesgo crediticio

Cobertura por provisiones

Desde 2002, EJ ha establecido una política de provisionamiento conservadora que, de momento, cubre ampliamente su mora y opera con base en la conformación de provisiones en un 5% de la cartera total. Esta metodología no es la más adecuada puesto que no se basa en la calidad de la cartera. De hecho, dada la buena calidad de cartera de EJ, las provisiones actuales son excesivas (a diciembre de 2004 las provisiones constituidas cubren 2.95 veces la cartera en riesgo a más de 28 días).

¹³ EJ pertenece al grupo de pares Latin America Small Low End, al que se vendrá haciendo referencia a lo largo del reporte para efectos de su comparación. En este grupo se encuentran: Fondo 5 de Mayo, Adelante, Bangente, Credicoop, FINCA-GTM, FINCA-HTI, FINCA-Perú, ProMujer- Perú, VivaCred, Visao Mundial, según el MicroBanking Bulletin (número 9 de julio 2003).

¹⁴ Los fraudes fueron debidos a la ausencia de múltiples verificaciones en las actividades de campo y a las deficiencias del sistema de cartera anterior. Estos fraudes se tradujeron en el despido de cuatro OC, en el castigo de 279,255 MXN y en un desfaldo de 54,293 MXN por parte de un OC, que hasta la fecha es contabilizado como una cuenta por cobrar en los activos.

Cobertura por garantías

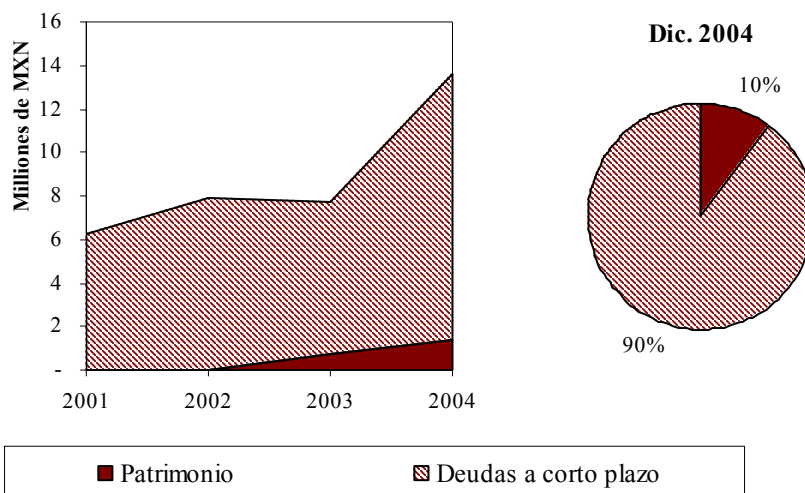
Para el producto de bancos comunales, la garantía solidaria ha resultado ser muy eficaz. Los integrantes del grupo se avalan de manera “cruzada” y se firma un pagaré. Adicionalmente, en el reglamento interno del grupo se especifica que en caso de que un miembro se atrase, el ahorro deberá ser utilizado para cubrir dicho adeudo. En este sentido, se establecen de igual forma penas para aquellos integrantes que no cubran con sus pagos, o no cumplan con el ahorro mínimo acordado por el grupo.

En el caso de grupos solidarios, se han observado múltiples dificultades para ejercer la garantía solidaria, así como para utilizar los ahorros para cubrir con los pagos, incluso aún contando este producto con la garantía adicional de avales complementarios. Dicha situación se ve reflejada en la calidad de la cartera del producto.

Financiamiento y liquidez

Estrategia de financiamiento

Estructura de financiamiento



El pasivo está constituido principalmente por préstamos concesionales provenientes del SIFIDE y un préstamo de NAFIN otorgado en 2004. Desde 2003 se ha incorporado una estrategia de búsqueda de fuentes alternas de financiamiento, así como el establecimiento de un proceso de capitalización de la institución con base en su rentabilidad.

Procedimientos de gestión activo/pasivo

EJ no enfrenta riesgos financieros relevantes. No existen riesgos de tasa o tipo de cambio. Los riesgos de madurez se encuentran mitigados por un acuerdo de no reembolso inmediato de los fondos del fideicomiso, y porque el financiamiento de NAFIN es una línea revolving. Podría existir un riesgo de tasa ya que el costo del financiamiento NAFIN es de TIIE + 11% (tasa variable) y los créditos otorgados son a tasa fija, pero el alto diferencial de tasas permite cubrir el riesgo.

La institución está poco capitalizada para una IMF tipo ONG (apalancamiento de 9.3) y depende de manera directa o indirecta de los recursos de SIFIDE registrados en pasivos. Sin embargo este problema está mitigado puesto que SIFIDE es el órgano del Estado comprometido con el apoyo de la población meta de EJ, y por lo tanto no es susceptible de pedir un reembolso de sus préstamos.

Actualmente el Director General se encarga directamente de la administración financiera de la institución. A medida que se diversifiquen las líneas de crédito, se vislumbra la necesidad de formar un área o persona específica para llevar a cabo valoraciones en términos de gestión de activos y pasivos.

Estrategia de financiamiento

EJ ha logrado garantizar la continuidad de su financiamiento. En efecto, el horizonte de financiamiento está asegurado gracias a la incorporación de la institución al Plan Sectorial 2003-2009. Por ley, SIFIDE fondeará a EJ hasta septiembre de 2009 a condición de cumplir con las metas de penetración e impacto.

EJ todavía enfrenta una fuerte dependencia de SIFIDE en sus financiamientos. En el pasado, la institución sufrió por este tipo de financiamiento cuando la flexibilidad en la expansión de la línea de financiamiento se encontraba estrechamente vinculada a la voluntad y acuerdos políticos; así desde 2002 hasta 2003, las aportaciones del Gobierno del Estado al fideicomiso se vieron contenidas, imposibilitando un mayor crecimiento de la actividad de EJ. Mediante el establecimiento del mencionado Plan Estatal de Desarrollo (ver sección “G”), el riesgo de que esto vuelva a ocurrir es limitado.

Adicionalmente, EJ está planeando atenuar esta falencia con una estrategia de diversificación. En este sentido, desde mediados del 2004 obtuvo una línea de financiamiento por 5 millones de MXN con NAFIN. Dicha línea, es operada a través del Fondo San Luis, quien también es parte del SIFIDE, y cuenta con la característica de ser revolvente, por lo que en la medida que EJ paga dicha línea, puede utilizarla de nueva cuenta. Actualmente, la institución se encuentra en un proceso de valoración para incrementar la línea NAFIN a 8 millones de MXN. En paralelo, EJ ha sostenido reuniones con FIRA y fondos de inversión internacionales como ALTERFIN y Oikocredit.

Gestión de la liquidez

Previsión de flujos de liquidez

La mecánica de operación de EJ y sus financiadores (SIFIDE y NAFIN) no requiere del establecimiento de previsiones de flujos de liquidez a largo plazo. En efecto, el esquema de financiamiento se reduce a una petición programada de recursos a cualquiera de las dos fuentes. Las necesidades de liquidez con recursos del fideicomiso son establecidas con base en las estimaciones de colocación mensuales, y son presentadas al CT para su aprobación. El financiamiento de NAFIN, por ser revolvente, no requiere de una previsión detallada de flujos de liquidez. Por el tamaño de la institución y su poca cobertura geográfica, esta gestión es adecuada, pero debería dotarse rápidamente de procedimientos más sofisticados ante la posibilidad de tener acceso a fuentes de financiamiento adicionales.

Optimización de recursos

EJ dispone de márgenes amplios de liquidez que no son invertidos en otros activos financieros además de la cartera, de manera que no se optimizan los recursos.

Eficiencia y rentabilidad

Nota: Para efectos de la evaluación, cabe mencionar que la información presentada para el año 2001, no es completamente confiable (Ver "I").

Análisis del desempeño	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
ROE ⁽¹⁾	NA	NA	NA	35.8%
Deudas / Patrimonio ⁽¹⁾	NA	NA	NA	935.7%
ROA	(21.7%)	(13.5%)	13.8%	3.5%
Generación de renta				
Autosuficiencia operacional	64.5%	80.1%	116.6%	105.1%
Rendimiento de cartera	77.0%	84.3%	132.1%	116.5%
Ratio de costos operativos	121.0%	96.7%	105.3%	107.4%
Clientes por empleado	96	214	222	268
Clientes por OC	191	277	305	335
Cartera promedio por cliente (USD)	175	103	102	103
Ratio de costos financieros	0.9%	2.1%	1.8%	7.9%
Costo del ahorro	NA	NA	NA	NA
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%
Ratio de costos de provisión	0.0%	8.3%	6.5%	(2.9%)
Cartera vencida ^{31 - 365 días}	0.0%	2.1%	2.0%	0.49%
Cartera en riesgo ^{>28 días}	ND	ND	ND	0.5%
Tasa de cartera castigada	0.0%	5.2%	0.0%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	62.3%	92.0%	68.6%	67.4%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	2.0%	1.6%	0.3%	0.3%
Ratios ajustados (2)				
Ratio de costos de ajuste	32.9%	37.5%	18.8%	11.7%
AROE ⁽²⁾	NA	NA	NA	(37.3%)
AROA	(38.2%)	(37.3%)	0.1%	(3.6%)
Autosuficiencia financiera	50.8%	59.3%	100.1%	95.2%

(1) Hasta agosto de 2003, la institución no cuenta con patrimonio, razón por la cual el ROE, el AROE y deudas sobre patrimonio no aplican hasta 2004.

(2) Los ratios ajustados de 2001 y 2002 difieren de los ratios ajustados del reporte de calificación de EJ por Planet Rating con fecha de 27 de febrero de 2004 debido a un cambio en la metodología de ajustes de GIRAFE:

- Con la nueva metodología, los ajustes por costos financieros se hacen sobre el monto promedio de los préstamos de la institución, mientras que en la anterior versión se hacían sobre las necesidades de financiamiento (el promedio mensual de cartera menos el porcentaje de patrimonio financiando la cartera).
- Asimismo, los ajustes por provisión se hacen sobre el monto total de reservas del balance de la institución al final del año, y no sobre el costo de provisión del año.

Estado de la rentabilidad

EJ es una institución rentable antes de ajustes, habiendo generado una rentabilidad sobre sus activos de 3.5% a diciembre de 2004. La rentabilidad del patrimonio antes de ajustes es mucho más elevada (ROE de 35.8% a diciembre de 2004), debido al alto nivel de apalancamiento financiero (el monto de la deuda es 9.3 veces mayor que el monto del patrimonio). La rentabilidad evolucionó positivamente desde 2001, habiendo disminuido en el último año (el ROA aumentó de -21.7% en 2001 a 13.8% en 2003).

El desempeño de la institución en el último ejercicio se explica por los siguientes aspectos:

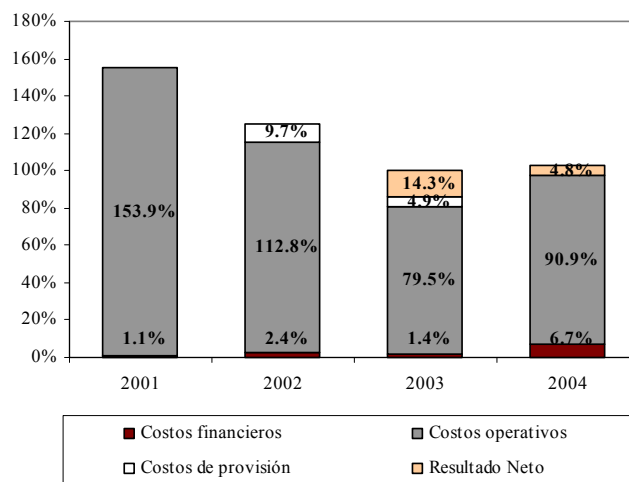
□ El rendimiento de la cartera que había mantenido un crecimiento constante en los ejercicios anteriores, experimentó un descenso a diciembre de 2004 (116.5%);

□ Los costos financieros aumentaron debido a que EJ paga por primera vez desde marzo de 2004 una

línea de fondos a precio de mercado, lo cual ha implicado un aumento de 6.1% de los costos financieros soportados por la institución desde 2003 (ratio de costos financieros de 7.9% a diciembre de 2004);

□ Los costos operativos se han visto incrementados, principalmente por el aumento de las prestaciones a la plantilla a través de mayores incentivos y compensaciones, además del aumento de los costos vinculados a la apertura de nuevos puntos de operación (ver sección de costos operativos).

Estructura de costos en % del ingreso financiero



Rendimiento de cartera y tipo de interés efectivo

EJ mantiene un elevado rendimiento de cartera (116.5% a diciembre de 2004), resultado a la vez de una óptima calidad de la cartera y de los altos tipos de interés aplicados por la institución. En efecto, el rendimiento de cartera es equivalente a la tasa efectiva del producto principal de EJ, bancos comunales, cuyo tipo de interés efectivo global es de 116% sin incluir el ahorro obligatorio (préstamo promedio de 2,000 MXN a un tipo nominal mensual de 5% flat durante 16 semanas). La coincidencia entre el índice de rendimiento de cartera y la tasa efectiva global, implica una estabilización del rendimiento de la cartera de EJ que había experimentado importantes aumentos en ejercicios anteriores (creció de 77% en 2001 a 132% en 2003), fundamentalmente a causa de deficiencias en el sistema de información antes de 2003.

Ratio de costos operativos

Los costos operativos son elevados. Cabe mencionar que desde el año 2002 este índice ha aumentado paulatinamente (de 96.7% a diciembre 2002 a 107.4% a diciembre de 2004). Este incremento se ha derivado principalmente de una política de mejora las condiciones de la plantilla:

□ Aumento de los gastos variables vinculados a los recursos humanos, principalmente, a través del aumento de los incentivos para las OC desde la introducción del nuevo esquema de incentivos, como el aumento de otro tipo de compensaciones como premios por asistencia y puntualidad, bonos de producción y bonos de despena. Los gastos relacionados con el personal representan el 53% del total de los costos operativos.

□ Aumento de los costos imputables a la capacitación del personal, que representan el 4.7% del total de costos operativos.

□ Contratación de un servicio de taxis para resolver el problema del desplazamiento de las OC. Este servicio representa casi el 4.1% del total de costos operativos.

Adicionalmente, se debe considerar los siguientes factores que hacen incrementar el ratio de costos operativos:

- La apertura de nuevos puntos de operación todavía en fase de consolidación, ha implicado un aumento en los costos de desplazamientos y en promoción en las nuevas zonas (los gastos de publicidad, viáticos y transporte representan el 8% del total de los costos operativos de 2004).
- La productividad, a pesar de haber experimentado un importante aumento en el último ejercicio (305 clientes por OC en diciembre de 2003 a 335 en diciembre de 2004), todavía se mantiene ligeramente por debajo del promedio de su grupo de pares según la metodología de bancos comunales que es de 348¹⁵;
- El hecho de que la población objetivo de EJ se trate de una población “inferior” (según los criterios del MBB) tiende a aumentar los costos operativos de la institución. En efecto, el crédito promedio otorgado por EJ es de 103 USD, representando 1.7% del PNB per capita, frente a un promedio de 267 USD de su grupo de referencia en América Latina.

Ratio de costos de financiamiento

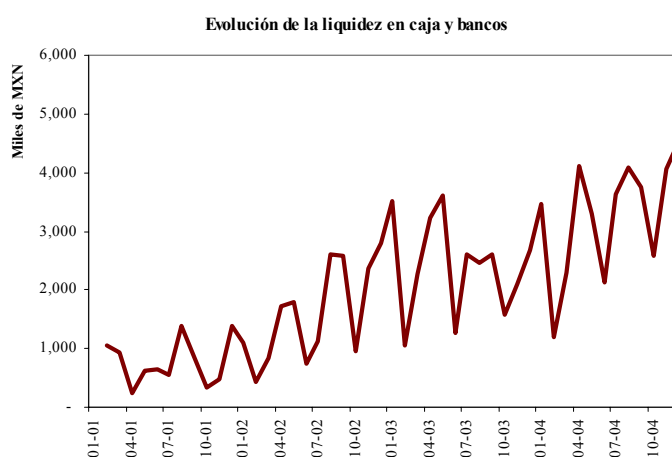
El ratio de costos de financiamiento de 7.9% a diciembre de 2004 está vinculado a la obtención de la nueva línea de NAFIN a precios de mercado. Esta tasa contrasta con los costos financieros casi nulos de años anteriores (2.1% en 2002 y 1.8% en 2003). Cabe mencionar que un aumento de este tipo de costos lejos de ser una mala señal, es un indicio positivo ya que demuestra que EJ está ganando autonomía al obtener financiamiento en el mercado y por lo tanto reduce su dependencia de los fondos del fideicomiso.

Ratio de costos de provisionamiento por riesgo de crédito

El ratio de costos de provisionamiento es negativo para 2004 (-2.9%) debido a un ajuste contable en el monto de reservas de la institución en diciembre de 2004, dados los altos niveles de provisionamiento con los que contaba EJ. A diciembre de 2003 las reservas constituidas representaban casi el triple del monto total de cartera vencida a más de 28 días (todavía no se hacía seguimiento de la cartera en riesgo). Desde que EJ implementó su política de provisionamiento en 2002 (año en el que constituyó la mayor parte de sus reservas), el ratio de costos de provisionamiento ha disminuido paulatinamente (8.3% en 2002 y 6.5% en 2003).

Gestión de activos

EJ mantiene montos importantes de liquidez en bancos (29% de los activos a diciembre de 2004) que no invierte en instrumentos financieros. Esta proporción se ha incrementado, debido a que en el último ejercicio ha aumentado la disponibilidad de fuentes de financiamiento, mientras que en años anteriores éstas se encontraban limitadas.



Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

¹⁵ Siguiendo la clasificación por metodología crediticia, EJ pertenece al grupo de pares de bancos comunales definido como “village bankings” por el MicroBanking Bulletin (número 9 de julio 2003), y al que pertenecen las siguientes instituciones de microfinanzas distribuidas por todo el mundo: AKRSP, AIMajmoua, Bossel, CAM, CitiS&L, Compartamos, Crecer, Finca AZ, Finca Ecuador, Finca Guatemala, Finca Haití, Finca Honduras, Finca Kenia, Finca Madagascar, Finca México, Finca Nicaragua, Finca Tanzania, Finca Uganda, FOCCAS, FWWBIndia, MFW, ProMujer, RADE, SEDA, SEEDS, WAGES y WRHonduras.

El ratio de costos de ajustes de EJ es de 11.7% a diciembre de 2004, pero en descenso desde años anteriores (37.5% en 2002 y 18.8% en 2003). No obstante, desde 2003 se ha producido un descenso en el índice de autosuficiencia financiera (95.2% a diciembre de 2004), como consecuencia principalmente del mencionado descenso de la rentabilidad de la institución y no de un mayor peso de los ajustes.

El ajuste de mayor impacto es el ajuste por costo de los fondos, ya que a pesar de que la institución ha obtenido una línea de financiamiento externo por elevadas tasas de interés, la mayor parte de su cartera sigue siendo financiada por recursos del SIFIDE sin costo financiero alguno. Por lo tanto, el ratio de costos financieros ajustado es del 18.1%. Los ajustes por costos operacionales tienen un menor impacto en la rentabilidad, puesto que costos que antes eran cubiertos por SIFIDE como el sueldo del supervisor, ahora son imputados a EJ. No se realizaron ajustes por inflación hasta 2004, ya que en los años anteriores EJ no contaba con patrimonio.

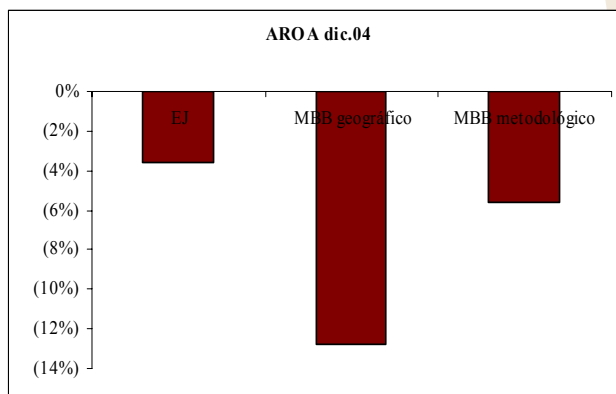
Evolución de la rentabilidad

Las dificultades para controlar los elevados costos operativos vinculados a la operativa de la institución implican una limitación en el alcance de economías de escala, tal y como se refleja en el descenso de la rentabilidad global en el último año, a pesar del importante aumento de los volúmenes de cartera y de la productividad del personal.

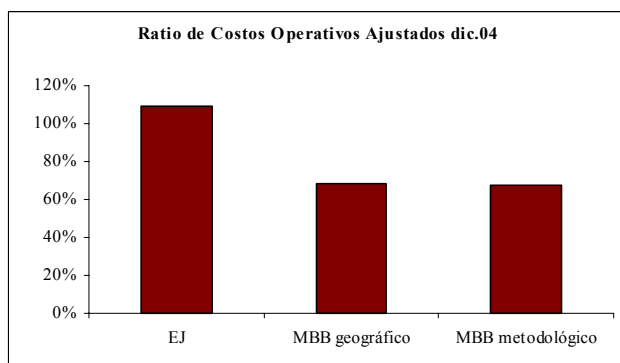
No obstante, existen otros factores que de ser eficazmente gestionados, podrían contribuir positivamente para alcanzar las mencionadas economías de escala:

- Apalancamiento en el nuevo sistema de información, para aumentar la productividad.
- La disponibilidad de mayores fuentes de financiamiento permitirá un crecimiento más cómodo de los volúmenes de cartera tal y como lo ha demostrado la institución en 2004.
- Consolidación de puntos de operación recientemente incursionados, aprovechando la presencia de los primeros grupos para expandir su actividad con mayor facilidad.

Benchmarking¹⁶



A diciembre de 2004, el AROA de EJ (-3.6%), es superior al de su grupo de pares geográfico (-12.8%) y al de su grupo de pares metodológico (-5.6%). En cambio, tiene un AROE de -37.3% a diciembre de 2004¹⁷, frente a un AROE de -25.2% para su grupo de pares geográfico y de -12% para su grupo de pares metodológico. Cabe mencionar que este bajo AROE se ve influenciado por el elevado nivel de apalancamiento financiero de la institución (ratio de deuda sobre patrimonio de 9.35 a diciembre de 2004).



El ratio de costos operativos ajustado de EJ (107.4% a diciembre de 2004) es superior al del grupo de pares geográfico (68.1%) y al de su grupo de pares metodológico (67.2%)¹⁸. Esto indica que EJ no ha alcanzado todavía economías de escala suficientes.

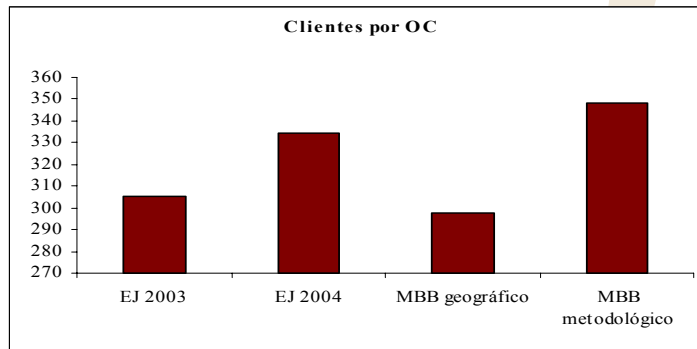
¹⁶ EJ fue comparado a los siguientes grupos de pares:

- Grupo de pares geográfico del MBB. EJ pertenece al grupo de pares del MBB "Latin America Small Low End", el cual reúne las siguientes instituciones: Fondo 5 de Mayo, Adelante, Bangente, Credicoop, FINCA-GTM, FINCA-HTI, FINCA-Perú, ProMujer- Perú, VivaCred, Visao Mundial, según la publicación número 9 del MBB de julio de 2003.

- Grupo de pares metodológico del MBB, es decir todas las instituciones que aplican la metodología de Bancos Comunes: AKRSP, Al Majmoua, Compartamos, CRECER, FINCA – AZE, FINCA – ECU, FINCA – GTM, FINCA – HTI, FINCA – KGZ, FINCA – AZE FINCA – MWI, FINCA – PER, FINCA – TZA, FINCA – UGA, MFW, ProMujer - BOL, ProMujer – PER, RADE, SEDA, SKS, WAGES.

¹⁷ Recuérdese que EJ sólo constituye patrimonio a partir de 2003, por lo que el rendimiento de los fondos propios no puede ser hallado para ese año, dado que para el cálculo de este ratio, debe tomarse el promedio del patrimonio con el año anterior, en este caso, 2002.

¹⁸ Suma de los ratios calculados por el MBB: ratio de costos de personal ajustado, ratio de costos administrativos ajustado y ratio de costos operativo ajustado.



A diciembre de 2003 EJ presenta una productividad por OC de 305 clientes, superior a la de sus pares geográficos, de 298 clientes por OC, pero inferior a la de su grupo de pares metodológico de 348 clientes por OC. Cabe destacar el aumento de la productividad en 2004, acercándose al índice de productividad de su grupo de pares metodológico.

Anexos

Características de los Productos

	Bancos Comunales	Grupos Solidarios
Metodología	Bancos Comunales	Grupos Solidarios
Objeto de los créditos	Productivos/ Comercio	Productivos/ Comercio
Principales características	Grupos de 15 a 30 mujeres de entre 18 y 65 años, con actividad productiva (mínimo un año)	Grupos de 4 a 8 microempresarios con actividad productiva Negocio establecido con una antigüedad mínima de 6 meses a 1 año.
Garantías y costos	Aval solidario de un miembro del Grupo. Pagaré. Sistema interno de multas por ausencia a las reuniones o mora.	Aval solidario de un miembro del Grupo. Pagaré. Sistema interno de multas por mora. Archivo fotográfico del negocio.
Duración (mín - máx.)	Sistema único de 16 semanas	12, 16, 20 y 24 semanas
Monto (mín – máx.)	800 a 12,000 MXN (70 a 1,100 USD)	2,000 a 15,000 MXN (180 a 1,350 USD)
Frecuencia de pago	Semanal	Semanal
Tasas de interés	5% mensual	Primer Ciclo 5% mensual Segundo Ciclo 4,5% mensual Tercer Ciclo 4% mensual
Tasa Efectiva Global *	116%	De 115,4% (12 semanas a 5% mensual) a 93,5% (24 semanas a 4% mensual)
Ahorro Mínimo	Primer Ciclo 7,5% del monto solicitado Segundo Ciclo 15% del monto solicitado Tercer Ciclo en adelante 20% del monto solicitado	Primer Ciclo 7,5% del monto solicitado Segundo Ciclo 15% del monto solicitado Tercer Ciclo en adelante 20% del monto solicitado
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Saldo inicial	Saldo inicial

* Tasa Efectiva Global calculada sin tomar en cuenta el ahorro mínimo exigido por la institución. En efecto, el ahorro mínimo es colectado y conservado por la Tesorería del Banco Comunal o del Grupo Solidario.

Estados financieros y notas a los estados financieros

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

1. La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros
2. Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y la analítica de gastos. Los estados financieros auditados corresponden a los años 2001, 2002 y 2003. Los datos referidos al período enero-octubre de 2004 son estados financieros no auditados. La auditoría es llevada a cabo por un despacho de contabilidad externo.
3. La institución solamente ofrece servicios financieros.
4. Donaciones

- a. Los ingresos producto de donaciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados.
- b. La siguiente tabla muestra el conjunto de donaciones recibidas por la institución.

Donante	Monto (USD)	Condiciones y Comentarios
SIFIDE	175,978 (agosto 2003)	Monto recibido para capitalizar la institución, por lo que fue contabilizado como resultado del ejercicio que sirvió para eliminar las pérdidas de ejercicios anteriores y reforzar el patrimonio de la institución

- c. Las donaciones son contabilizadas como resultado de ejercicios anteriores, sin hacer la separación en un rubro a parte que dé cuenta del monto de la donación en el balance.
 - d. La institución no recibe subvenciones en especie.
 - e. Todas las donaciones recibidas aparecen en el cuadro arriba.
5. Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Método de provisionamiento

Provisión 5% del monto total de cartera colocada

Préstamos castigados Los castigos se llevan a cabo de manera puntual atendiendo a la particularidad del caso

- a. Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) se presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.
- b. Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función del monto total de cartera. Los préstamos castigados no son retirados de las provisiones, sólo directamente de la cartera. No existe política sobre la frecuencia de los castigos.
- c. La institución considera cartera vencida a más de 7, 28 y 90 días, el monto de los abonos no reembolsados con un retraso de las franjas mencionadas. La cartera en riesgo a más de 28 días, si bien es seguida como indicador desde principios de 2004, no se ha incluido en los estados financieros.
- d. Variación de la reserva para cartera vencida:

Movimientos de las provisiones (MXN)	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Provisiones, 1° de enero	-	-	319,511
+ Gasto de provisiones en el año	-	319,511	(184,935)
+ Gasto de provisiones		319,511	66,195
- Recuperación de provisiones			251,130
- Préstamos castigados durante el año	279,255		
Provisiones, 31 de diciembre		319,511	134,576

La diferencia entre estas provisiones y las provisiones del balance se debe al hecho de que la institución no sustrae de la provisión creada los castigos realizados.

- e. La institución no contabiliza los intereses devengados no cobrados. La metodología de crédito, no contempla intereses moratorios por créditos morosos.
 - f. Los intereses de inversiones financieras, son separados de los ingresos de la cartera de créditos.
6. Calidad de la gestión de la cartera

- a. Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas “I” y “A”.
 - b. Los créditos morosos no son en ningún caso ni renegociados, ni reestructurados.
 - c. No existen préstamos para empleados
7. Detalles de los préstamos de deuda :
- a. Detalles sobre el financiamiento por préstamos es proporcionado en la sección “F”.
 - b. El ahorro obligatorio vinculado a la emisión de créditos, no se contabiliza en el balance por no pertenecer a la institución y mantenerse en cuentas de ahorro a nombre de las acreditadas, no de EJ.
 - c. La institución no capta ahorros de sus clientes ni a corto ni a largo plazo.
 - d. La institución, no exige una inversión en capital para accederá a sus servicios (por ejemplo, certificado de aportación de capital social en las cooperativas).
8. Otras reglas de contabilidad
- a. EJ devenga todos sus gastos mensualmente desde que se constatan.
 - b. No existe una metodología de compensación de la inflación.
 - c. La institución no realiza operaciones en moneda extranjera.
9. Otras informaciones extracontables
- a. Número de créditos emitidos se indica en la sección “A”.
 - b. No se presenta el número de cuentas de ahorro voluntario pues la institución no puede captar ahorros o depósitos. El número de cuentas de ahorro obligatorio es igual al del número de grupos existentes.

Notas específicas a los estados financieros de Planet Rating

Balance

- (1) Las inversiones financieras de la institución no aparecen en activos, por ser canalizadas a fondos de crédito antes del fin de cada mes.
- (2) Incluye deudores diversos (entre ellos, un fraude de un antiguo facilitador por un monto de 4,000 MXN que se encuentra en proceso de decisión para ser quebrado, crédito al salario y anticipo de impuestos para 2004.
- (3) Para diciembre de 2004, aportes del fideicomiso (7.06 Millones de MXN) considerados a corto plazo, más la línea de crédito de Nacional Financiera (5millones de MXN)
- (4) Acreedores diversos y otras cuentas por pagar, incluyendo impuesto por pagar.

Estado de resultados

- (5) Comisiones bancarias.
- (6) Para diciembre de 2004, 2,699,318 MXN corresponde a sueldos del personal (honorarios de personas físicas y morales, honorarios asimilables a sueldos y sueldos incluyendo incentivos), mientras que 977,174 MXN son compensaciones (premios por asistencia y puntualidad, bonos de productividad y de despensa, y aguinaldo.)
- (7) Para diciembre de 2004 se incluye la facturación del servicio de taxis por un monto de 286,479 MXN y un monto de 397,419 MXN por IVA no deducible. Para 2003, una inversión en un servicio de consultoría sobre el sistema de cartera (pasado en inversión para equilibrar el presupuesto) y adquisición de inmobiliario por un monto de 645,481 MXN.
- (8) Capitalización con fondos del SIFIDE.

Estado de resultados

Comprendamos Juntos Estado de resultados	Notas	MXN				USD				Evolución		
		Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	003/2002	004/2003	
Ingreso Financiero (a)		1,531,398	2,884,862	6,510,041	7,632,730	188,132	262,499	581,254	682,103	88.4%	125.7%	17.2%
Ingresos de cartera		1,500,095	2,837,291	6,489,066	7,521,413	184,287	258,170	579,381	672,155	89.1%	128.7%	15.9%
Ingresos recibidos por créditos		1,500,095	2,837,291	6,489,066	7,521,413	184,287	258,170	579,381	672,155	89.1%	128.7%	15.9%
Derechos y comisiones recibidas										-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos		31,303	47,571	20,975	111,318	3,846	4,329	1,873	9,948	52.0%	(55.9%)	430.7%
Ingresos de otros activos financieros										-	-	-
Otros ingresos por servicios financieros										-	-	-
Costos Financieros (b)		17,258	69,418	88,076	511,766	2,120	6,316	7,864	45,734	302.2%	26.9%	481.1%
Intereses pagados sobre préstamos					456,648				40,809	-	-	-
Intereses pagados sobre depósitos										-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación										-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	5	17,258	69,418	88,076	55,118	2,120	6,316	7,864	4,926	302.2%	26.9%	(37.4%)
Resultado Financiero [(a-b)]		1,514,140	2,815,444	6,421,965	7,120,965	186,012	256,182	573,390	636,369	85.9%	128.1%	10.9%
Provisión neta para cartera incobrable (f)				319,511	(184,935)			28,528	(16,527)	-	-	-
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada			279,255	319,511	(184,935)			28,528	(16,527)	-	14.4%	(157.9%)
Recuperación de cartera castigada										-	-	-
Costos operativos (d)		2,356,699	3,253,408	5,174,194	6,937,646	289,521	296,033	461,982	619,986	38.0%	59.0%	34.1%
Costos del personal (incluidas compensaciones)	6	1,806,709	2,410,689	2,591,588	3,676,453	221,954	219,353	231,392	328,548	33.4%	7.5%	41.9%
Otros costos operativos		549,990	842,719	2,582,606	3,261,193	67,566	76,681	230,590	291,438	53.2%	206.5%	26.3%
Depreciación y amortización				40,619	66,172	2,664	2,509	3,627	5,914	27.2%	47.3%	62.9%
Consejo, auditorías y calificaciones		21,685	27,577	125,050	206,327	17,345	21,888	11,165	18,439	70.4%	(48.0%)	65.0%
Alquileres, servicios, abastecimientos y otros	7	141,192	240,554	2,416,937	2,988,693	47,557	52,283	215,798	267,086	48.4%	320.6%	23.7%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [(f-c-d-e)]		(842,559)	(717,219)	928,260	368,254	(103,508)	(65,261)	82,880	32,909	(14.9%)	(229.4%)	(60.3%)
Impuesto sobre la Renta (h)				928,260	368,254	(103,508)	(65,261)	82,880	32,909	(14.9%)	(229.4%)	(60.3%)
Resultado neto op. antes de donaciones [(f-g-h)]		(842,559)	(717,219)	928,260	368,254	(103,508)	(65,261)	82,880	32,909	(14.9%)	(229.4%)	(60.3%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (i)										-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [(f+i-k)]		(842,559)	(717,219)	928,260	368,254	(103,508)	(65,261)	82,880	32,909	(14.9%)	(229.4%)	(60.3%)
Ingresos por donaciones (m)	8			1,970,729				175,958		-	-	(100.0%)
Resultado neto		(842,559)	(717,219)	2,898,989	368,254	(103,508)	(65,261)	258,838	32,909	(14.9%)	(504.2%)	(87.3%)

Ajustes

Se realizaron los siguientes ajustes:

- ❑ **Ajuste por costo de los fondos**, para estimar el costo que hubiera debido pagar la institución financiándose en el mercado en lugar de beneficiarse de donaciones o pasivos concesionales. Este costo es calculado multiplicando las necesidades promedio de financiamiento externo a un tipo de interés comercial. Las necesidades son estimadas sustrayendo de la cartera total de préstamos las fuentes de financiamiento propias. En el caso de EJ se aplicó la T.I.I.E. promedio del año más 4% para el financiamiento proveniente de SIFIDE..
- ❑ **Ajuste por inflación**, para neutralizar los efectos de la inflación sobre el patrimonio y los activos fijos. En el caso de EJ no se realizaron este tipo de ajustes para el patrimonio de los años anteriores a 2004 ya que la institución no contaba con patrimonio, por lo que implicaría un ajuste negativo.
- ❑ **Ajustes por donaciones en especie**, se realizaron ajustes por los montos de la amortización correspondiente a dos vehículos de SIFIDE puestos a disposición de EJ, la parte proporcional de renta del local de SIFIDE desde enero del 2003 y hasta diciembre de 2003, una parte proporcional del sueldo del supervisor de SIFIDE de su tiempo dedicado a supervisar a EJ.
- ❑ **Ajustes por provisiones**, destinados a conformar provisiones de acuerdo con los estándares internacionales fijados por el MicroBanking Bulletin, con el ánimo de homogeneizar. Los ajustes por provisión se hacen sobre el monto total de reservas del balance de la institución al final del año, excepto para el primer año analizado (2001) en que el ajuste se realiza sobre los gastos de provisiones reales de la institución en el año, sin considerar el monto de su reserva de provisiones constituido hasta el momento. Dada la buena calidad de cartera de EJ, el ajuste por provisiones es nulo para todos los años excepto para 2002, en el que la institución castigó unos créditos sin haber constituido una reserva por cuentas incobrables previamente.

Emprendamos Juntos Ajustes	MXN			
	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	579,011	863,890	767,839	631,276
Monto promedio de los préstamos (a)	4,849,343	7,046,408	7,383,072	9,460,208
Costo escondido de los préstamos (b)	11.9%	12.3%	10.4%	11.5%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	-	-	-	456,648
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-	23,497
Patrimonio promedio (d)	-	-	-	1,029,574
Activos fijos netos promedio (e)	-	-	-	308,815
Inflación (f)	4.4%	5.7%	4.0%	3.3%
Ajuste por donativos en especie	62,000	122,000	161,000	98,000
Personal y asistencia técnica	48,000	72,000	72,000	
Otros	14,000	50,000	89,000	98,000
Ajustes por provisiones	-	280,565	-	-
por cuentas incobrables	-	280,565	-	-
por otros riesgos				
Otros ajustes				
Total de ajustes	641,011	1,261,455	928,839	752,773