

## Te Creemos S.A. de C.V. S.F.P, México

Te Creemos inició sus actividades en oct.05, pero desde dic.06 opera como una institución regulada bajo la figura de Sociedad Financiera Popular. De capitales mexicanos, su accionariado está compuesto por empresarios de amplio reconocimiento local. A mar.09, Te Creemos opera en 11 de los 32 estados mexicanos a través de su red de 28 sucursales, pero con una participación mayoritaria en el estado de Chiapas, al sur del país. Ofrece productos financieros de ahorro y de crédito bajo la metodología individual y desde mar.09 de banca comunal; y además comercializa microseguros. Maneja una cartera de créditos de 87 M MXN (6.1 M USD) en 21,488 clientes y una cartera de ahorros de 53.9 M MXN (3.8 M USD) en 1,342 clientes.

### GIRAFE Rating

Rating

**C++**

Tendencia

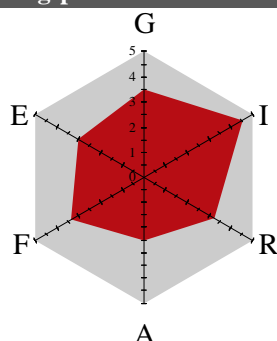
**Positiva**

Fecha de la calificación

**Junio, 2009**

Válido hasta Mayo, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos  
– Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Brigite Narciso

[bnarciso@planetrating.com](mailto:bnarciso@planetrating.com)

Tel. +511 242 4597

Contacto en la IMF

Jorge Kleinberg – Director General  
Av. Celaya No. 26, Col.  
Hipódromo Condesa, México D.F.  
Tel. + 52 5584-2233

[jklein@tecreemos.com](mailto:jklein@tecreemos.com)

Te creemos recibió servicios de PlaNet Finance - México. Planet Rating es una entidad autónoma miembro del grupo PlaNet Finance. Un código de ética y procedimientos protegen la calidad, objetividad e independencia de la opinión de Planet Rating en todas las instancias y en especial en los casos de potenciales conflictos de interés.

[REF: BN/040809]

### Puntos destacados de la calificación

- Te Creemos es una institución joven que muestra una mejora significativa en su desempeño financiero, aunque sus indicadores aún están por debajo de los estándares de la industria regional en particular respecto a la calidad de cartera.
- El manejo eficiente de su principal producto Mejoramiento de Vivienda, lanzado a fines de 2007, con una participación del 57% de la cartera, impulsó fuertemente la calidad de sus ingresos. No obstante, su desarrollo a mediano plazo no depende enteramente de Te Creemos puesto que el monto y disponibilidad de los subsidios para el cliente final es definido por el Gobierno Mexicano.
- La institución se beneficia de un equipo gerencial calificado soportado por mandos medios competentes, cuya capacidad de ejecución es cada vez más eficiente. Su planificación dinámica le está permitiendo mejorar su perfil de riesgo y contrarrestar los resultados iniciales.
- Te Creemos es una institución de talla pequeña en continuo crecimiento, tanto de su oferta financiera como de su alcance geográfico. Está logrando hacerse un nombre en el mercado mexicano, especialmente en el Estado de Chiapas. El acceso a mayor financiamiento de instituciones locales de origen gubernamental y la captación de depósitos está permitiendo este crecimiento.
- La institución enfrenta grandes desafíos a corto plazo como es la implementación del programa de Bancos Comunales, que liderará el crecimiento en 2009, y la consolidación de su gestión crediticia en un entorno económico adverso.

### Tendencia

La tendencia “**Positiva**” se basa en las perspectivas de mejora de la rentabilidad, la calidad de cartera tras un proceso de saneamiento y por los proyectos de fortalecimiento institucional en marcha. El financiamiento para 2009 está asegurado.

### Indicadores de desempeño

USD , o en MXN si especificado	dic.2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009
Activos	441,210	3,669,577	6,902,443	12,775,366	12,249,814
Crecimiento	n.a	745.6%	89.9%	134.5%	(1.9%)
Cartera	59,116	2,540,605	4,051,504	6,131,509	6,149,902
Crecimiento	n.a	4,269.3%	61.0%	91.8%	2.6%
Ahorros	n.a	n.a	2,505,382	2,117,436	3,806,535
Crecimiento	n.a	n.a	n.a	7.1%	83.9%
Clientes activos	n.a	1,814	9,302	21,790	21,488
Ahorristas activos	n.a	n.a	43	55	1,342
Personal	34	168	230	312	323
ROE	n.a	(340.3%)	(391.5%)	10.6%	52.5%
ROA	n.a	(70.5%)	(41.7%)	1.2%	6.7%
Deudas / Patrimonio	0.05x	7.35x	9.03x	7.81x	6.01x
Rendimiento de cartera	n.a	49.7%	79.6%	104.2%	107.8%
Ratio de costos operativos	n.a	170.1%	113.1%	74.4%	79.4%
Cartera en riesgo 31 - 180 días	n.a	5.8%	12.5%	6.8%	6.0%
Cartera en riesgo > 180 días	n.a	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada neta	n.a	6.0%	14.3%	12.9%	3.0%
Cartera de consumo o libre disposición	n.a	10.9%	12.1%	7.7%	6.2%

## Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero mexicano es relativamente joven en especial si se le compara con sus pares regionales. El Gobierno Federal Mexicano ha implementado medidas favorables para el desarrollo del sector, como la creación del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI<sup>1</sup> y el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario - PRONAFIM<sup>2</sup>. También ha promulgado la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP)<sup>3</sup>, que contempla dos tipos de figuras jurídicas: Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) con forma legal de Sociedad Anónima y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) con forma legal de Cooperativa. Asimismo, bajo la nueva ley, las SOFIPOs y SOCAPs son supervisadas por la CNBV bajo el modelo de “supervisión auxiliar” delegada a las Federaciones. La proliferación de Federaciones frente al aún limitado número de SOFIPOs y SOCAPs existentes<sup>4</sup> podría afectar su viabilidad e independencia; existiendo casos de problemas de gobernabilidad entre la parte técnica y el Directorio de las Federaciones (formado por las instituciones afiliadas).

Por otro lado, la figura de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) resulta más atractiva que la de SOFIPO para muchas ONGs y SA de CV, dado que al ser consideradas como intermediarios financieros no regulados se les reconoce como parte del sector financiero y por ello, gozan de beneficios fiscales y procesales aplicables a este sector<sup>5</sup>. No obstante, esta figura no está facultada a captar ahorro. Esta situación genera un retroceso respecto a la mayor supervisión que se buscaba alcanzar con la LACP; ya que gran parte de las SOFOM no son reguladas (pues no están obligadas a serlo), esta transformación alternativa a la regulación bajo la LACP es promovida por entidades estatales de financiamiento como requisito para ampliar el nivel de apalancamiento para estas IMFIs.

Se estima que más de 1,500 IMFIs<sup>6</sup> existentes en México atienden a una población de 6 millones<sup>7</sup> de un mercado potencial estimado en 20 millones sobre una población total

<sup>1</sup> Banco estatal dedicado a apoyar al sector microfinanciero, colaborar en la regulación e incentivar las mejoras tecnológicas. Fue establecido con recursos provenientes de los “Bonos del Ahorro Nacional”.

<sup>2</sup> Fideicomiso destinado a fondar y capacitar IMFIs que atiendan a poblaciones desfavorecidas.

<sup>3</sup> Aprobada en Jun. 01. Regula la captación de recursos y colocación de créditos por parte de las entidades de ahorro y crédito popular.

<sup>4</sup> 13 Federaciones para 42 SOCAP y 34 SOFIPOs a mar.09.

<sup>5</sup> Exoneración del IVA para el cobro de intereses, menores exigencias de diversificación accionarial y versatilidad en el manejo de productos.

<sup>6</sup> Existen 964 SOFOMes ENR, 276 Uniones de Crédito, 74 entidades constituidas bajo la LACP, 15 Sociedades de Ahorro y Préstamo registradas tan sólo en CONDUSEF a mar.09.

<sup>7</sup> Estimación realizada por ProDesarrollo sobre la base de lo reportado por COMACREP y otras no agrupadas a esta red.

de 105 millones. Lo que permitió que la tasa anual de crecimiento promedio del sector fuera cercana al 50% entre 2002 y 2007. Esta baja penetración parecería evidenciar que la población de bajos recursos no cuenta con acceso al crédito, cuando en realidad sí existe debido a la notable penetración del crédito de consumo<sup>8</sup>; créditos de oportunidad en efectivo (financieras y casas de empeño) y créditos para la compra de vestimenta y electrodomésticos. Sin embargo, dada la vasta extensión del país y el elevado número de habitantes considerados pobres o de bajos ingresos, existe un muy importante mercado desatendido en México en particular en las zonas rurales.

El sector de la intermediación microfinanciera cuenta con una amplia diversidad de actores regulados y no regulados, siendo la mayoría de ellos instituciones jóvenes y nuevas. Entre los regulados se encuentran las Uniones de Crédito, las dos figuras creadas por la LACP y las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL) y las SOFOM<sup>9</sup> pertenecientes a Bancos o Grupos Financieros. Entre las no reguladas se encuentran las IMFIs con forma jurídica de Asociación Civil, intermediarios financieros con figura jurídica de Sociedad Anónima, SOFOM e IAP (instituciones de asistencia pública). Los principales actores del mercado son Banco Compartamos (con más de 1.16 millones de clientes y 415 M USD en cartera a dic.08), FINSOL (con más de 332 mil clientes y 127 M USD a dic.08) y la Caja Popular Mexicana (con más de 1.38 millones de clientes y 1,068 M USD en cartera y 1,268 M USD en ahorros a dic.08). Compartamos y FINSOL han tenido acceso al mercado de valores mexicano y en el caso del primero también al norteamericano<sup>10</sup>. Por otro lado, las principales IMFIs mexicanas se encuentran agrupadas en la red ProDesarrollo con 80 instituciones asociadas con 2.5 millones de clientes, la misma que se ha convertido en un ente promotor importante del sector.

Se espera que en el corto plazo el sector microfinanciero mexicano muestre una significativa reducción de sus tasas de crecimiento como consecuencia de: (i) la menor actividad económica ante los efectos de la recesión económica de los EE.UU, (ii) el incremento del sobreendeudamiento y la morosidad debido a la limitada medición de la capacidad de pago y el historial de pago de los clientes, (iii) la crisis financiera internacional y (iv) la gripe A H1-N1. No obstante, las líneas de crédito de las entidades del gobierno que representan más del 60% del fondeo del sector aún no se han visto afectadas. Además, se prevé un proceso de consolidación como una alternativa viable para IMFIs

<sup>8</sup> A través de tarjetas de crédito de tiendas comerciales y bancarias.

<sup>9</sup> Existe dos figuras SOFOM: la regulada y la no regulada.

<sup>10</sup> En abr.07, Banco Compartamos realizó una oferta pública de venta accionales en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y de México por el equivalente al 30% del capital del banco, la misma que generó una demanda 13 veces superior a la oferta y valorizó el banco en 1,500 M USD.

pequeñas en un contexto de creciente competencia y entorno externo poco favorable. Por otro lado, pese a los esfuerzos, existe una importante agenda pendiente en términos de la transparencia del sector, afectando así la medición y el monitoreo del desempeño de las IMFs en México.

## Entorno Político y Económico

### La perjudicial crisis causada por la recesión de EE.UU.

- Principalmente afectado por la recesión económica de los Estados Unidos y la crisis financiera internacional, México espera enfrentar una severa caída de su actividad económica en 2009 a pesar de las medidas de estímulo fiscal tomadas por el gobierno. La autoridad monetaria también experimentará dificultades para controlar la inflación, atribuible en particular a la depreciación del peso mexicano y las expectativas pesimistas.

### Mercado deterioro de la cuenta externa pero moderada deuda pública y deuda externa

- La deuda pública se mantiene en niveles moderados con su componente extranjero en disminución. Sin embargo, la mejora de las finanzas públicas, aún dependientes de los ingresos generados por el petróleo, requerirá mayores esfuerzos en la reforma tanto del sistema tributario como de la empresa estatal productora de petróleo PEMEX. Por ende, será un proceso lento. El déficit de cuenta externa se ampliará como consecuencia de la disminución continua de la producción del petróleo por la caída de su precio y la reducción de las exportaciones a los Estados Unidos y de las remesas de los emigrantes mexicanos. Con el fin de cubrir sus importantes y crecientes necesidades financieras, y también para compensar la disminución de la inversión directa extranjera, México tendrá no sólo que recurrir a instituciones financieras internacionales sino que también a los mercados de capitales pese su alto costo. No obstante, el estable y moderado nivel de la deuda a corto plazo y la flexibilidad del tipo de cambio tenderán a mitigar el, aunque creciente, riesgo de una crisis de liquidez. Asimismo, el relativamente moderado tamaño del sector bancario lo ha protegido de la crisis del mercado de alto riesgo (“subprime crisis”) en los EE.UU.

### Ritmo lento de las reformas e inseguridad en el periodo previo a las elecciones legislativas de julio 2009.

- Tras la adopción de la reforma limitada de PEMEX en 2008, la modernización de la economía continúa enfrentándose a la resistencia social y política. El partido conservador PAN del actual presidente Felipe Calderón podría perder la mayoría simple en las elecciones legislativas de julio 2009. El clima de inseguridad y violencia resultantes de las actividades del crimen organizado asociados con el narcotráfico constituyen

algunos de los retos del actual gobierno, cuyo éxito dependerá en parte de los progresos en esta área.

### Fortalezas

- México se ha convertido en una potencia manufacturera, notablemente por aprovechar su membresía en el NAFTA, el área de libre comercio norteamericano.
- El país se beneficia de su buena posición macroeconómica
- El control mantenido sobre el déficit público y la moderación de la deuda externa son logros que dan confianza a los inversores extranjeros.
- El sector bancario es relativamente sano.
- La población trabajadora es joven y está en crecimiento.

### Debilidades

- México sufre de una excesiva concentración de sus exportaciones hacia Estados Unidos y de problemas para alcanzar los niveles de competencia de rivales comerciales como China.
- Las finanzas públicas continúan dependiendo de los ingresos generados por el petróleo pese a la reforma tributaria de septiembre 2007.
- Problemas políticos y sociales han demorado el progreso en reformas estructurales esenciales (energía, justicia, telecomunicaciones, educación y legislación laboral).
- La falta de inversión y mano de obra calificada han obstaculizado el desplazamiento hacia una producción con mayor valor agregado.
- México sufre de una substancial desigualdad social, pobreza y un ambiente de negocios que requiere mejoras.

**COFACE Rating del País: A4 y Rating de Clima para Negocios A4:** Una perspectiva económica y política un tanto inestable y un ambiente de negocios relativamente volátil pueden afectar el comportamiento de pago de las empresas. La probabilidad de no pago corporativo es aún aceptable en promedio.

(Miles de millones de USD)	2006	2007	2008(e)	2009(p)
Crecimiento económico (%)	4.9	3.2	1.3	-2.0
Inflación (%)	3.6	4.0	5.1	5.0
Balanza del sector público (% del PIB)	-0.9	-1.3	-2.1	-4.0
Exportaciones	249.9	271.9	295.4	285.1
Importaciones	256.1	281.9	309.4	311.7
Balanza comercial	-6.1	-10.1	-14.0	-26.6
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	-0.3	-0.6	-1.3	-3.0
Deuda externa (% del PIB)	20.1	20.4	18.8	20.3
Servicio de deuda (% exportaciones)	10.8	9.3	11.2	12.5
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	3.1	3.2	2.7	2.3

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2009. Los datos de 2008 y 2009 corresponden a estimados (e) y proyecciones (p), respectivamente.

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

## Presentación Institucional

### Estatutos, supervisión y auditoría

Te Creemos es una institución financiera creada en ago.05 bajo la figura de Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), pero que inició sus operaciones en oct.05. Al amparo de la LACP, en abr.06, solicitó a la CNBV la autorización para transformarse a Sociedad Financiera Popular (S.F.P.), recibiendo en dic.06 la aprobación bajo un nivel de operaciones I. Sin embargo, desde inicios de 2008, la institución trabaja prudencialmente bajo un nivel de operaciones II<sup>11</sup>.

Te Creemos contrató a PlaNet Finance-México (PF-México), subsidiaria de la ONG francesa PlaNet Finance, para que la asesore en su creación y hasta la obtención de la autorización de funcionamiento como SOFIPO<sup>12</sup>. También contrató al despacho legal, De la Peza, Matuk y Asociados, para la asesoría y trámites legales.

La institución es supervisada por la Federación Atlántico Pacífico de Entidades de Ahorro y Crédito Popular SC bajo el mecanismo de supervisión auxiliar. Asimismo, ha sido auditada desde su creación por la firma Gossler SC, afiliada a Nexia International, la cual cuenta con amplia experiencia en la auditoría de instituciones financieras en México. La información financiera sigue los Criterios de Contabilidad establecidos por la regulación local y en todos los años se ha emitido dictámenes sin salvedades.

### Propiedad

El capital social de Te Creemos, en cumplimiento a lo establecido en la LACP, se encuentra distribuido entre veintidós accionistas individuales, quienes poseen una participación accionaria entre 1.1% y 9.2%<sup>13</sup>. Los accionistas corresponden a tres grupos económicos reconocidos en el ámbito mexicano, como son Solución Productiva 20.5%, Farmacias del Ahorro 46% y Promobilia 26%, y a los cuatro principales ejecutivos de la institución, quienes poseen en total el 7.5% del capital social.

<sup>11</sup> El nivel de operaciones para las instituciones financieras va desde el I hasta el IV, el cual determina los productos financieros que puede ofrecer.

<sup>12</sup> PlaNet Finance es un accionista de Planet Rating. PlaNet Finance y Planet Rating son dos entes legales separados, operando de forma estrictamente separada. Planet Rating no revela a PlaNet Finance ni a sus afiliadas ninguna información que no este disponible públicamente a todo el universo de inversionistas o proveedores de fondos. El Comité de Calificación de Planet Rating es completamente independiente, privado y confidencial.

<sup>13</sup> Si se considera la aportación pendiente de capitalización de fines de 2008 (5 M MXN o 0.3 M USD).

El órgano máximo de gobierno es la Asamblea de Accionistas que se reúne anualmente. El siguiente órgano en la línea de poder, el Consejo de Administración (CA), sesiona trimestralmente y está compuesto por representantes de los tres grupos económicos: seis miembros titulares y tres suplentes. Además, se ha autorizado la plaza para un consejero independiente. Los principales ejecutivos, que al mismo tiempo son accionistas, no conforman el Consejo pero si participan como ponentes.

Con el propósito de acelerar la toma de decisiones, el CA delega este poder al Comité de Operaciones (CO) durante los meses en los cuales éste no se reúne. Sin embargo, las decisiones del CO tienen que ser ratificadas por el CA cuando este sesiona. El CO existe como una forma expedita de reunir al CA, pues ambos órganos tienen los mismos miembros, pero sin tener que cumplir con todo el protocolo requerido por la normatividad local.

### Subvenciones

Te Creemos no ha recibido subvenciones importantes hasta el cierre de 2008; sin embargo, a partir de 2009 ha iniciado la aplicación a apoyos financieros del gobierno. Así, a mar.09 ha recibido 1.5 M MXN (108 K USD) de FIRA para el desarrollo de su oferta en zonas rurales, es decir en poblaciones con menos de 50,000 habitantes.

### Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de Te Creemos a mar.09 se compone de deuda de terceros en 52%, ahorros del público en 34% y aportaciones de sus accionistas en 35%. Sin embargo este último componente se ha reducido a 14% producto de las pérdidas financieras que se registraron hasta oct.08.

La deuda de terceros proviene en un 63% de instituciones locales relacionadas al Gobierno Mexicano: PRONAFIM-FINAFIM (9%), la Sociedad Hipotecaria Federal - SHF (9%) y el banco local Interacciones (45%); y el restante 37% de entidades extranjeras de Luxemburgo: CSS (18.5%) y CLAS (18.5%), que conforman el Fondo Copérnico de Argentina. El costo promedio de la deuda es de 14.4% anual y los plazos oscilan entre 6 meses y 3 años.

En lo que respecta a los ahorros, el 76% proviene del producto ahorro VIP cuyo depósito promedio es de 44.4 K USD en 66 clientes; y el restante 24% proviene del ahorro obligatorio de los clientes del producto vivienda cuyo depósito promedio es de 734 USD en 1,276 clientes. La tasa de interés pagada por los ahorros VIP es de 13.9% y el plazo oscila entre 3 y 12 meses. Mientras que el ahorro obligatorio genera una tasa de interés de 6%.

## Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) se puede dividir en dos niveles: el primero conformado por las cabezas de los departamentos (que ostentan el cargo de Directores) y el segundo nivel que los asiste y está conformado por las Gerencias de la Oficina Central y de las Oficinas Regionales. El EG está liderado por el Director General quien se apoya en una dirección de staff - el Director de Riesgos y Control Interno- y dos direcciones de línea -el Director de Negocios (DN) y el Director de Administración y Finanzas (DAF). De la DAF dependen las Gerencias de Informática, Recursos Humanos, Contabilidad y Operaciones y Tesorería; y de la DN dependen las Gerencias de las Oficinas Regionales. Las Gerencias de las oficinas regionales actualmente están ocupadas por personal extranjero con experiencia en mercados de microfinanzas más desarrollados. Este personal no proviene de las consultorías independientes, entre ellas las recibidas de PF-México, sino que se trata de profesionales con experiencia en puestos gerenciales en IMFs bolivianas.

El Director General, Jorge Kleinberg, es administrador de empresas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y ha cursado estudios de especialización en finanzas y microfinanzas. Ostenta el cargo desde la fundación de Te Creemos y junto a los otros tres Directores concibió la creación de la empresa. En años previos, el Sr. Kleinberg se desempeñó como Director Financiero en reconocidas empresas mexicanas, como la constructora Solución Productiva y Farmacias del Ahorro.

## Organización

La Oficina central de Te Creemos está ubicada en la Ciudad de México y alberga al equipo gerencial -excepto por las gerencias regionales-, los mandos medios y el personal de apoyo. Las operaciones de la institución son descentralizadas a través de sus oficinas regionales. Recientemente, esta estructura ha sido ampliada y fortalecida dado el crecimiento de sus operaciones. Así, las Gerencias Regionales (GR) han aumentado de 2 a 4 y en may.09 se ha creado el puesto de Subgerentes Regionales quienes son los supervisores inmediatos de los Coordinadores de Negocios (análogos a los Jefes de Agencia). Las oficinas regionales cuentan con personal administrativo, contable, de recursos humanos e informática; asimismo en las agencias se tiene a personal de negocios, de caja y administrativo.

El proceso de aprobación crediticia se encuentra descentralizado y presenta una clara distribución de funciones entre los auxiliares administrativos (encargados de la verificación de antecedentes, ingreso de información al sistema, atención al cliente y seguimiento del vencimiento de las cuotas), los oficiales de crédito – OC (encargados de la evaluación, gestión y cobranza de los clientes), los cajeros (encargados del desembolso y recibo de los pagos) y los

especialistas de cobranza (encargado de la cobranza después de 90 días de mora). Existen tres niveles de autonomía para las aprobaciones de los créditos, que son gestionados por Comités de Créditos, el primero hasta 15,000 MXN (1,060 USD) liderado por el Coordinador de Agencia, el siguiente hasta 30,000 MXN (2,120 USD) por el Gerente Regional y el último hasta 60,000 MXN (4,249 USD) por el Director de Negocios. Para montos superiores y hasta 100,000 MXN (7,066 USD) también se requiere de la aprobación del Director General.

El manejo de la tesorería está concentrado en la Oficina central, desde donde se realizan las transferencias a las agencias de acuerdo a las proyecciones de los flujos de las colocaciones y recuperaciones. Los desembolsos se realizan en efectivo y a partir 15,000 MXN (1,060 USD) en cheque a una sola firma del líder del Comité de Créditos. Los pagos de los créditos mayormente se realizan en agencia (aprox. 90%) o en algunos locales de las Farmacias del Ahorro (aprox. 10%). Los especialistas de cobranza pueden recibir dinero en efectivo contra entrega de recibos, sobre los cuales rinden cuentas por lo menos semanalmente. Los jefes de caja se encargan de la supervisión del efectivo y de los movimientos entre las agencias y los bancos.

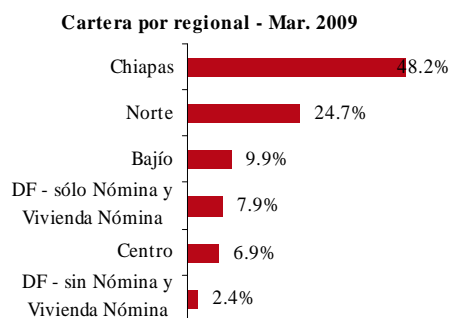
Los productos de ahorro son sencillos. Principalmente, se tiene al ahorro VIP para depósitos mayores a 50,000 MXN (3,533 USD) el cual es manejado por el Coordinador de Inversiones desde la promoción hasta el cierre de la cuenta. Se trabaja bajo un modelo similar al de un ejecutivo de cuenta de banca y las órdenes se ejecutan con el apoyo de tesorería y contabilidad. No hay manejo físico del efectivo sino que este es realizado a través de transferencias bancarias o cheques. Los movimientos requieren un sustento formal y las políticas para evitar el lavado de dinero son suficientes. Luego, se tiene al ahorro obligatorio ligado a ciertos productos de crédito y sobre los cuales se entrega un contrato por la operación.

Para el soporte de todas sus operaciones (contable y de negocios), Te Creemos utiliza el CORE Bancario denominado COBIS, el cual está operativo en tiempo real en toda su red de agencias. Además, se han desarrollado internamente otros softwares como el Front End de Te Creemos a través de su Web Service y un programa de reporte gerencial que le permite un mejor flujo de la información. La información está disponible en línea a nivel institucional, excepto las cobranzas en Farmacias del Ahorro que se consolidan con un día de atraso.

## Penetración de mercado

La red de 28 oficinas se encuentra distribuida en cuatro oficinas regionales: (i) la principal es la regional del Estado de Chiapas (al sur de México) por el mayor crecimiento y

presencia en el mercado, (ii) la regional del Bajío que corresponde a los Estados de Guanajuato y Querétaro, cercanos a la Ciudad de México, (iii) la regional de Centro Sur que abarca a los Estados de Puebla, Tlaxcala y Morelos y (iv) la regional Noreste que comprende al Estado de Sonora. Aunque en sus inicios Te Creemos operaba en el DF, desde ago.08 se dejó de colocar y actualmente sólo se realizan labores de cobranza.



La estructura regional está en etapa de profundización y expansión en las cuatro oficinas buscando consolidar su participación de mercado regional mediante: (i) la apertura de nuevas agencias y (ii) el reciente lanzamiento de los productos de crédito bajo metodología grupal.

## Productos y servicios

Te Creemos inició sus operaciones trabajando exclusivamente con créditos bajo la metodología individual, como es el caso de sus principales productos Mejoramiento de Vivienda (57% a mar.09) y Negocios (37% a mar.09). En mar.09, se realizó el lanzamiento de los créditos bajo metodología de bancos comunales (BBCC) y para mediados de año se tiene planeado iniciar con los grupos solidarios.

- Crédito de Mejoramiento de Vivienda.** Este producto se ofrece con fondos del Gobierno Mexicano (a través del Consejo Nacional de Vivienda – CONAVI y la SHF), contando con una parte no reembolsable (el subsidio) que representa entre el 34% y 41% de los fondos totales que recibe el cliente (valor de la obra). Los requisitos y las condiciones marco de los créditos han sido determinados por el gobierno; asimismo existe una ardua labor de supervisión tras el desembolso. Todo esto debe ser cumplido por Te Creemos para que los créditos sean aprobados y para que mantenga su rol de entidad financiera autorizada para esta actividad. Te Creemos desembolsa al cliente el total de los fondos (incluido el subsidio) previo a la presentación de los expedientes a SHF, asumiendo el riesgo de no aprobación del crédito y así del reembolso del subsidio<sup>14</sup>. Este producto está dirigido a microempresarios y asalariados con un ingreso mensual inferior a 6,660 MXN (470 USD). Las

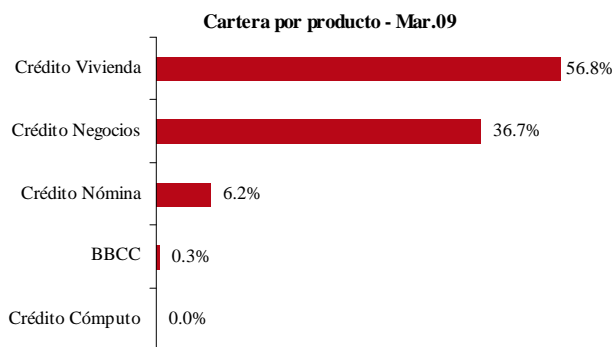
condiciones del crédito han variado desde su introducción, pero actualmente el monto (sin contar el subsidio) va de 3,000 MXN a 22,000 MXN (212 USD a 1,555 USD), con un promedio de 11,500 MXN (821 USD), pagado en cuotas semanales, quincenales o mensuales entre 15 a 24 meses, con un promedio de 18 meses. Se cobra una tasa de interés flat entre 3.3% y 4.6% mensual y una comisión inicial del 8% del crédito (más IVA del 15%). El 50% del total de los fondos (valor de la obra que incluye el subsidio) es depositado como ahorro obligatorio, el cual puede ser retirado tras alcanzar el 50% del avance de obra y hasta entonces garantiza la operación. Sobre los ahorros, el cliente recibe una tasa anual del 6%. La tasa efectiva anual (TEA) resultante puede variar entre 84.4% y 119.1%<sup>15</sup> (incluyendo los intereses ganados sobre el ahorro).

- Crédito Negocios.** Está dirigido a microempresarios tanto para inversión como para capital de trabajo. El monto promedio es de 7,500 MXN (513 USD) variando entre 2,000 MXN y 60,000 MXN (141 USD y 4,240 USD), mientras que los plazos fluctúan entre 3 y 36 meses, siendo el promedio de 7.5 meses, y la forma de pago puede ser semanal, quincenal y mensual. Genera una tasa de interés de 4.5% mensual flat y una comisión de desembolso del 5%, equivalente a una TEA del 105.9%.
- Crédito Nómina.** Es un crédito de consumo dirigido a asalariados cuyo empleador ha suscrito un contrato previo con Te Creemos. El monto del crédito depende del sueldo y la antigüedad en el trabajo, así el promedio es de 11,600 MXN (820 USD) con un mínimo de 500 MXN y un máximo de 60,000 MXN (35 USD y 4,240 USD). Los plazos van de 3 a 24 meses, siendo el plazo promedio de 12 meses, y las frecuencias de pago son semanales, quincenales y mensuales. Genera una tasa de interés de 2.25% a 3.5% mensual flat y una comisión de desembolso del 0% al 3.5%, generando una TEA que varía entre 46.6% y 114.4%.
- Crédito de BBCC.** Es un crédito dirigido a grupos de 12 a 30 personas para actividades productivas y que entre sí se garantizan solidariamente. El monto individual va de 2,000 MXN a 20,000 MXN (de 141 USD a 1,413 USD) de acuerdo al ciclo, la tasa es de 5% mensual sobre saldo inicial, los pagos son semanales y el plazo es de 16 semanas. Se requiere un ahorro obligatorio que representa el 20% del crédito (50% al inicio y 50% durante la vida del préstamo), y que sirve como garantía líquida ganando intereses del 6% anual. La TEA resultante es de 108.6% (de 144.7% sin considerar el efecto de los ahorros obligatorios).

<sup>14</sup>Hasta el momento, este riesgo ha sido eficientemente manejado por Te Creemos.

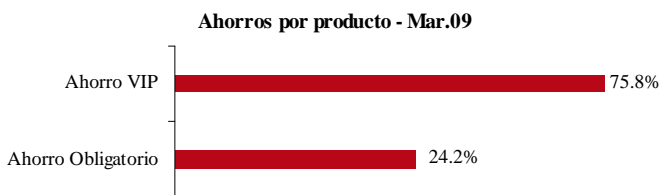
<sup>15</sup> Este producto es promocionado considerando el subsidio para el cálculo de la TEA, así el costo para el cliente es de 1% mensual (fue de 0% hasta 2008). La TEA indicada en el informe sólo corresponde a la porción de crédito, la cual se indica en el contrato de préstamo.

Todos los créditos cuentan con al menos una garantía, ya sea solidaria, líquida, prendaria o real y depende del análisis de crediticio. Además, Te Creemos comercializa paquetes de microseguros denominados Te Protegemos de la compañía norteamericana ACE Seguros, los cuales son requisito para todos los préstamos. Los seguros comprenden un seguro para el pago del saldo adeudado del préstamo, un seguro de vida y un seguro de invalidez por los cuales se cobra una comisión variable de acuerdo al tamaño del crédito y de las cuotas.



Te Creemos también ofrece productos de ahorro:

- **Ahorro VIP.** Fue el primero en ser ofrecido y actualmente es el único voluntario. Para depósitos de 50,000 MXN a 5,000,000 MXN (3,500 USD a 350,000 USD) con plazos de 3, 6 y 12 meses. La TEA oscila entre 6.7% y 16.08% dependiendo del monto y plazo.
- **Ahorro obligatorio.** Son los ahorros que resultan de los requerimientos de los créditos, compuesto por el ahorro obligatorio por el crédito de Mejoramiento de Vivienda y de banca comunal, por los que se paga un 6% para ambos. No se cobran comisiones.



## Redes

Te Creemos como entidad regulada se encuentra afiliada a la Federación Atlántico Pacífico de Entidades de Ahorro y Crédito Popular SC, encargada de la supervisión auxiliar delegada por la CNBV. Asimismo, trabaja con el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario – PRONAFIM y la red nacional ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa A.C., de la cual forman parte del Comité de membresía.

## ■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

### Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones revela un claro y efectivo ejercicio de los derechos de propiedad de los accionistas de Te Creemos que se alinea a sus objetivos institucionales<sup>16</sup> de desarrollar una empresa con un amplio alcance geográfico y una oferta financiera diversificada, con retornos financieros positivos y sostenidos. No existe un poder preponderante entre los grupos de accionistas, conformado por personas físicas provenientes de grupos empresariales mexicanos reconocidos. Si bien se utiliza la imagen de uno de estos grupos, Farmacias del Ahorro, el propósito es aprovechar su fuerte posicionamiento en el mercado objetivo<sup>17</sup>. Así, la toma de decisiones se realiza de manera participativa y con suficientes insumos de información y criterio.

La responsabilidad de la toma de decisiones recae en el Consejo de Administración (CA), órgano que demuestra un alto grado de compromiso con el desarrollo de Te Creemos dadas sus grandes expectativas para con la institución. Los miembros del CA tienen un alto perfil profesional, cuentan con amplia experiencia en el sector financiero y empresarial mexicano por lo cual sus habilidades empresariales e independencia de pensamiento son adecuadas. No obstante, su conocimiento de la industria microfinanciera es limitado, lo cual resta en cierta medida su capacidad de ejercer un contrapoder a los proyectos del Equipo Gerencial, quienes también han labrado su conocimiento microfinanciero por el trabajo que vienen realizando en Te Creemos. Esta carencia sería mitigada en el presente ejercicio con la incorporación de un profesional con este perfil. Este consejero no representaría a ningún accionista, con lo cual Te Creemos tendría su primer miembro independiente en el CA.

La frecuencia trimestral de las reuniones del CA más las sesiones intermedias del Comité de Operaciones (CO) resultan adecuadas para el gobierno de la institución, en especial por su juventud, dinamismo y ambiciosos planes de crecimiento. Esto último se deriva de la buena capacidad de reacción frente a las dificultades y tropiezos de los primeros años de Te Creemos y la mejora progresiva de su desempeño operativo y financiero. El respaldo económico de los accionistas en aportaciones adicionales de capital o como garantes de préstamos también manifiesta el compromiso de los propietarios. Por otro lado, se han creado subcomités de Auditoría y Remuneraciones que apoyarían el trabajo del CA. Sin embargo, estos comités aún no sesionan.

<sup>16</sup> De acuerdo a su visión: “Ser la empresa líder en la provisión de servicios financieros...a la base urbana de la pirámide poblacional (en México)...”

<sup>17</sup> Farmacias del Ahorro es la empresa #1 en México en la comercialización de productos farmacéuticos y cuenta con más de 700 locales en todo el país.

## Planificación

El proceso de planificación de Te Creemos es sencillo pero bastante dinámico y busca adaptarse a los retos y oportunidades del entorno, lo cual le ha permitido mejorar su desempeño operativo y financiero en períodos recientes. Así, se le puede considerar como un marco de su orientación general y tendencia, más que una previsión precisa de los planes a futuro. Los planes institucionales tienen como fin último la consecución de su misión y visión, orientada hacia la expansión geográfica, diversificación de productos y un alto rendimiento financiero. En este sentido, ha sido una ventaja que los objetivos sean compartidos por los órganos de gobierno y el equipo gerencial de mayor rango.

Para 2009, Te Creemos ha determinado proyectos y metas financieras y operacionales en línea con los objetivos a largo plazo y tomando en cuenta el análisis del entorno. Estas metas resultan ambiciosas pero alcanzables considerando que cuentan con el personal calificado, los recursos financieros y con un programa de trabajo para la implementación. El proceso de planificación es participativo y comprende a todo el equipo gerencial siguiendo los lineamientos generales del CA. Los planes operativos de los departamentos se trabajan según sea necesario y de acuerdo al proyecto; estos se muestran bastante completos y el seguimiento se da en reuniones informales frecuentes.

Desde sus inicios, Te Creemos adoptó una estrategia de fortalecimiento institucional a la par de un acelerado de crecimiento. Situación que generó errores de carácter operativo, que se han buscado solucionar sin detener el proceso de crecimiento. Esta estrategia y la falta de experiencia en la industria resultaron en un desempeño inicial poco satisfactorio y en el retraso en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, el aprendizaje fruto de estas experiencias y el mayor conocimiento de las particularidades de la industria por parte del equipo gerencial de mayor rango permitió la redefinición de estrategias. Observándose, así, una buena capacidad de reacción que conllevó al fortalecimiento de áreas críticas de la institución como la gestión de la cartera de créditos en la mayor parte de sus oficinas, el manejo del recurso humano, en particular del personal de negocios, y la estrategia de financiamiento. No obstante, dado los planes de crecimiento, se requerirá que la institución siga reforzando sus procesos, en particular en la gestión de riesgos y crediticia.

Es importante resaltar que un factor crucial para explicar el crecimiento y mejora del posicionamiento de mercado de Te Creemos es su estrategia de marketing, y en esto contribuyó el uso de la imagen de Farmacias del Ahorro. La institución realiza un buen análisis del cliente, el mercado y sus necesidades. Otro factor importante ha sido la contratación de personal extranjero con amplia experiencia en mercados

de microfinanzas más maduros para que desarrollen el área de negocios. Si bien, en un inicio se contrató consultores independientes, entre ellos PF-México, el resultado operativo no fue satisfactorio; por lo que se optó por la contratación directa de personal con experiencia gerencial y en campo para el desarrollo del área de Negocios. Esta estrategia, de la mano de otras, logró mejorar la gestión de la cartera (ver sección “A”).

## Equipo gerencial

La experiencia previa en cargos gerenciales y de responsabilidad del Equipo Gerencial (EG) le permite contar con las suficientes habilidades de gestión y liderazgo para conducir a Te Creemos. Aunque, el conocimiento de la industria microfinanciera local de los principales ejecutivos se está dando sobre la marcha; se observa un nivel de aprendizaje en maduración complementado por cursos de especialización en microfinanzas y por los conocimientos de la industria en otros países de la región del personal extranjero. La estrategia ha sido colocar este personal calificado en los puestos claves de las oficinas descentralizadas del área de negocios para que dirijan las operaciones. En un inicio se probó en una oficina regional, hace pocos meses en una segunda, y muy recientemente en las dos restantes. Dado los planes de crecimiento de Te Creemos, contar con un capital humano calificado para los puestos gerenciales y mandos medios es de crucial importancia y actualmente su estructura ampliada está casi completa<sup>18</sup>. Dado el nivel de sueldos en el mercado local, esta estrategia ha significado mantener una estructura con altos costos fijos.

Los principales ejecutivos de la institución demuestran un alto grado de compromiso y dada su calidad de propietarios, el riesgo de principal agente es inexistente. El equipo también ha demostrado habilidad para el logro de los objetivos operacionales y una buena capacidad de reacción. Si bien se han dado retrasos en la consecución de ciertas metas financieras y operativas, el desempeño ha mejorado de manera significativa. El principal reto a corto plazo será lograr un sólido crecimiento de sus colocaciones sin descuidar la calidad de cartera y manteniendo la autosostenibilidad financiera lograda en nov.08.

La fluida comunicación formal e informal y el trabajo en equipo promueven una toma de decisiones en conjunto al interior del equipo gerencial y así aminora a un nivel razonable el riesgo de persona clave. Además, existe un ambiente de respeto y apertura a todo nivel.

<sup>18</sup> Durante la calificación se estaba realizando el proceso de selección de los subgerentes regionales.

## Gestión de recursos humanos

La gestión profesional del capital humano es uno de los principales objetivos estratégicos de Te Creemos al constituirse en uno de los pilares de sus planes de crecimiento. Observándose así, importantes mejoras en los procesos relacionados a la administración de los recursos humanos, con el propósito de contar con personal motivado y calificado; y tener un mayor control respecto a la rotación (índice de 92% a dic.07 y de 78% a dic.08<sup>19</sup>). Desde 2009, la gerencia de este departamento es ocupada por un nuevo profesional con las capacidades suficientes para asumir este reto; asimismo, cuenta con un equipo calificado, que está en expansión como respuesta al crecimiento de la institución. Aunque todo el personal es contratado a través de empresas de outsourcing<sup>20</sup>, se destaca la presencia permanente de representantes de dichas empresas en la oficina central de Te Creemos con el fin de minimizar potenciales conflictos.

El fortalecimiento de los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del personal para el puesto de especialista de crédito (OC) es uno de los principales retos a nivel institucional. Tras el análisis de su pobre desempeño y alta rotación, se establecieron medidas adecuadas para mejorar estos procesos, entre las que destacan: (i) redefinición del perfil del OC y de las estrategias de reclutamiento; (ii) el establecimiento de un período de prueba de seis meses donde se determina si el empleado tiene el perfil para crecer en la institución; (iii) la contratación de personal calificado para los puestos altos y medios del área de negocios para que, entre otros, capaciten al OC y (iv) programa de capacitación interno para mejorar las habilidades del personal en temas como liderazgo y manejo de conflictos.

En general, el personal de Te Creemos está motivado y comprometido. El elemento primordial de motivación es la oportunidad de desarrollo dentro de la empresa. Por ejemplo, el 90% de los jefes de agencia es personal local que ha sido promovido. Te Creemos tiene como política la selección interna previa a la búsqueda externa; y actualmente, se está formalizando el Plan de carrera. Además, el personal goza de un paquete de beneficios competitivo, que comprende un plan de remuneración a nivel del mercado microfinanciero local<sup>21</sup>, una política de incentivos, prestaciones de salud por encima de las exigidas por ley y acceso a préstamos a condiciones preferentes. Sin embargo, es necesario reforzar

<sup>19</sup> Si bien las cifras son altas, estas contienen despedidos de personal debido a pobre desempeño, deshonestidad y cierre de sucursales.

<sup>20</sup> Dada las cargas fiscales, las empresas mexicanas trabajan mayormente con empresas de outsourcing de personal. En Te Creemos, todos los empleados tienen la opción de elegir entre 2 esquemas de outsourcing y elegir el que les convenga. Por ejemplo, los empleados de menor sueldo pueden acceder a subsidios del Gobierno Mexicano.

<sup>21</sup> ProDesarrollo realizó un análisis de las remuneraciones del sector y Te Creemos se encuentra en el promedio.

la comunicación de estos beneficios al personal. También se realizan frecuentes eventos de integración y existe un ambiente de apertura a nivel institucional.

En tanto a la capacitación, ésta es mayormente manejada de forma interna; sin embargo, dada la existencia de un fondo, aunque pequeño, para cursos externos, y la posibilidad de acceder a cursos organizados o subvencionados por las redes locales y financiadores del Gobierno Mexicano, existe un potencial que puede ser mejor explotado. Por otro lado, el sistema de evaluación se encuentra en un estado inicial, el mismo que a la fecha está limitado a la política de incentivos.

Para 2009, se está realizando un monitoreo bastante cercano a la retención y rotación del personal para determinar la efectividad de las mejoras en los procesos de RRHH.

## ■ Información

Información recibe la calificación “a”

El sistema de información e infraestructura tecnológica permite un monitoreo adecuado de las operaciones crediticias y de la situación financiera de Te Creemos, en particular en la Oficina Central. Desde la creación de la institución, el desarrollo de un sistema que brinde información confiable, relevante y oportuna ha sido uno de los objetivos primordiales. Por ello, se decidió invertir en un CORE bancario<sup>22</sup> desde un inicio, puesto que le permitiría un mejor soporte a sus planes de crecimiento. El elegido fue el COBIS que se adquirió incluyendo el derecho de uso de sus códigos fuentes. Aunque esta adquisición supuso una inversión importante le ha permitido a la institución contar con un sistema de información lo suficientemente escalable y flexible para adaptarse a sus necesidades futuras. Así, el desarrollo de los aplicativos de productos como el de Mejoramiento de Vivienda, con características especiales, y los de ahorro no han significado inversiones muy significativas en costo ni en tiempo. En esta línea, el adecuado soporte del equipo de informática, que comprende a programadores y personal de apoyo técnico, ha jugado un papel decisivo.

Durante el transcurso de sus operaciones, se han desarrollado diversos reportes, los cuales contienen indicadores interesantes e información financiera y operativa relevantes. Por ejemplo, han creado su propio indicador de calidad de cartera, el cual refleja su riesgo crediticio y es un tanto más ácido que el ratio tradicional, así mismo, se cuenta con información desagregada de cartera. También se evidencia un gran interés por automatizar la elaboración de los reportes y facilitar la utilización del sistema por parte de

<sup>22</sup> Sistema de información diseñado para atender las necesidades de la banca

los usuarios. Así se ha elaborado internamente un programa para el reporte gerencial y un aplicativo para el ingreso de la información de negocios. Por otro lado, un aspecto importante que resta por mejorar es el canal de comunicación con estas gerencias para el desarrollo de su reporte gerencial. Pues sus reportes actuales no son suficientes.

El sistema de información es de fácil uso para el personal, quien recibe capacitación y tiene el apoyo del personal técnico de sistemas. Además, la infraestructura tecnológica es moderna, la misma que recibe mantenimiento preventivo frecuente. El COBIS integra los módulos de operaciones y contabilidad y la información esta disponible a tiempo real, excepto la proveniente de los módulos en los locales de Farmacias del Ahorro. En estos módulos sólo se realizan pagos de las cuotas de crédito, los cuales son procesados automáticamente al día siguiente. Las agencias localizadas en zonas alejadas y poco urbanizadas generan retos a la conectividad del sistema. Sin embargo, esta limitación se ha venido manejando de forma suficiente, pues todas las agencias están conectadas; aunque en algunas la conexión es lenta por períodos de tiempo variables.

Se han implementado procesos acordes con las mejores prácticas para garantizar la seguridad y confiabilidad de la información. Entre ellas se tiene: acceso diferenciado según perfiles, múltiples respaldos fuera de la oficina central, contraseñas de modificación obligatoria periódica, chequeos contables frecuentes y parametrización de productos. El sistema ha sido evaluado en las auditorías realizadas por la Federación y la firma auditora externa.

## ■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

### Procedimientos y controles internos

El sistema de control interno de Te Creemos asegura una prevención aceptable de los principales riesgos que actualmente enfrenta. Este sistema ha evolucionado no sólo como respuesta al progreso de sus operaciones, sino para subsanar las deficiencias iniciales, en especial en el proceso crediticio. A inicios de 2009, se realizaron modificaciones relevantes en la estructura del sistema, en línea con la regulación y el crecimiento proyectado de la institución; sin embargo, su implementación será paulatina en el transcurso en el año.

- Revisión global del sistema de control interno, por la Dirección de Riesgos y Control Interno, donde se determinó los principales elementos de control, siendo estos suficientes y adecuados para sus operaciones.

- Los procesos claves están formalizados<sup>23</sup> y se están desarrollando los complementos de acuerdo a un plan de trabajo. Existe un buen nivel de comunicación de los procesos, que se brindan en la inducción, durante la supervisión de los mandos superiores y, cuando es necesario, en sesiones o talleres especiales.
- El nivel de cumplimiento con las políticas ha mejorado fruto del trabajo de supervisión y la experiencia de los mandos medios y superiores, aunque se está trabajando en estandarizarlo. Sin embargo, existen políticas críticas que aún están en proceso de institucionalización, como las de cobranza que fueron finalizadas recientemente
- Flujogramas de los principales procesos, que permiten una fácil detección los riesgos enfrentados.
- Un nivel alto de separación de funciones para los procesos operativos, permitido por el tamaño de su estructura y los niveles existente. Esto también permite más actividades de supervisión al personal operativo.
- Si bien existen controles jerárquicos y limitaciones de poder, el importante nivel de confianza en el personal de mayor rango, por sus antecedentes y profesionalidad, ha llevado a que en algunos casos los controles no sean tan rigurosos. Esta debilidad trata de mitigarse por la aplicación de otras políticas, siendo que estas son factibles por el tamaño de las operaciones actuales.
- Ejecución de labores de prevención de lavado de dinero (por el ahorro VIP) y de seguimiento al cumplimiento con las obligaciones legales y contractuales.
- Existencia de una estricta política de sanciones. Dados los diversos casos de deshonestidad, aunque de montos pequeños, esta política busca no crear precedentes negativos. Además, durante el reclutamiento se verifica el historial crediticio de los candidatos, y a partir de 2009, se realizará una verificación anual.
- La disponibilidad de información en línea se ha convertido en un instrumento para fortalecer el control interno, en especial por el equipo gerencial de la sede.
- Para 2009, se tiene planeado implementar el área de administración de riesgos, para la cual ya se ha delimitado el marco de su trabajo.

Los principales riesgos operacionales, como son la confiabilidad de la información, la seguridad del efectivo y el riesgo de fraude se mantienen en niveles aceptables. La confiabilidad de la información se asegura por el cumplimiento de los procesos de seguridad del sistema de información, el chequeo de las transacciones y saldos por el departamento contable y la auditoría externa. La seguridad del efectivo y el control de riesgo de fraude se logran por la labor de supervisión en campo de los jefes de caja y el monitoreo continuo de las cuentas bancarias desde las regionales y la sede. También se cuenta con seguros para el traslado y transporte de efectivo y oficinas equipadas con

<sup>23</sup> Tras la visita de calificación fueron aprobados por el Consejo.

cámaras y alarmas. Aunque los cheques se ejecutan a sola firma, inclusive para las operaciones de créditos, las cuentas bancarias de las regionales y las agencias se alimentan diariamente por la sede y sólo por el importe que se requiera. Todos los días por la tarde se retiran los fondos de estas cuentas, manteniendo sólo un saldo mínimo, y este excedente se coloca en inversiones diarias.

El principal reto en la gestión de riesgos es la implementación de la nueva estructura y la optimización del cumplimiento de los procesos, en particular por parte del nuevo personal en un entorno de rápido crecimiento que se ha planificado para el corto plazo.

### Auditoría interna

La metodología de evaluación de auditoría interna permite evaluar de forma suficiente el sistema de control interno; sin embargo, se encuentra limitada en su alcance debido al número reducido de auditores para el tamaño de la institución. Para 2009, se tiene planeado incrementar el equipo de auditores a un tamaño suficiente. Te Creemos ha diseñado dos vertientes para este fin: por un lado, un equipo descentralizado que depende del área de negocios y, por otro, un equipo basado en la oficina central que depende de la Dirección de Riesgos y Control Interno (DRCI) y que revisa el trabajo del primer equipo además de realizar otras visitas y tareas<sup>24</sup>.

Pese a que no existe un plan de trabajo trazado para el año, la metodología de evaluación es variada y exhaustiva, enfocándose en los elementos de riesgos críticos de las agencias. Sin embargo, no se han realizado informes globales o compilatorios de esta labor y falta reforzar la auditoría de las áreas administrativas. El trabajo de AI se maneja con mucha confidencialidad y los resultados se plasman en reportes. Estos reportes tienen una estructura adecuada, aunque no incluyen el descargo de las unidades visitadas; y como resultado se realizan correcciones y se determinan las sanciones respectivas. El trabajo de los auditores descentralizados es definido por y reportado a la gerencia regional limitando la independencia de su labor, esta situación es mitigada parcialmente por las revisiones de los auditores de la oficina central. La estructura que se está implementando en 2009 sigue la misma línea: los subgerentes regionales tendrán a su cargo a un auditor que supervisará a las agencias, los gerentes regionales tendrán otro auditor para supervisar el trabajo de los subgerentes y los auditores de la sede supervisarán la generalidad de las operaciones de Te Creemos.

<sup>24</sup> El cargo del personal perteneciente al equipo descentralizado es el de “supervisor” y el del personal basado en la oficina central es el de “ejecutivo de control interno”. Para efectos de simplificación, a ambos se les denomina auditores en el Informe.

La DRCI que lidera el trabajo de auditoría interna reporta a la Dirección General, lo cual resulta en un limitante para su independencia y no está en línea a las mejores prácticas. Sin embargo, el Consejo de Administración aprueba esta estructura así como la normatividad local. El Consejo tiene una comunicación muy estrecha con la DRCI y no se prevé cambios en su funcionamiento en el corto plazo.

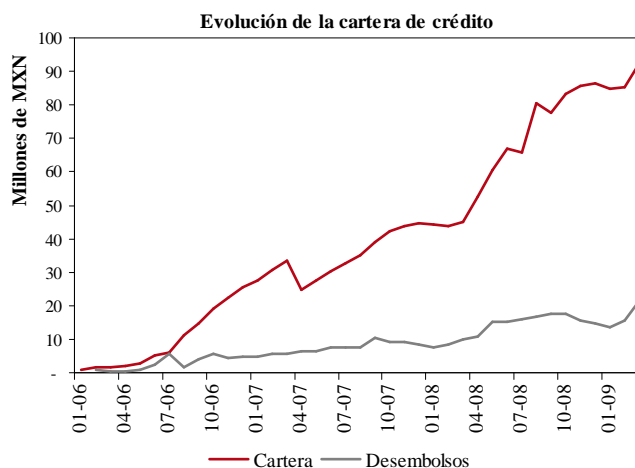
De acuerdo con la normatividad mexicana, Te Creemos cuenta con un Comisario, quien asiste a las sesiones de Consejo y emite un dictamen anual. Si bien realiza ciertas revisiones, su trabajo no es tan cercano como el de la DRCI y se trata de un personal externo. Adicionalmente, Te Creemos es supervisada bajo el esquema de supervisión delegada de la CNBV, y hoy en día su situación es conforme.

### ■ Actividades

Actividades recibe la calificación “c”

### Evolución y composición de la cartera

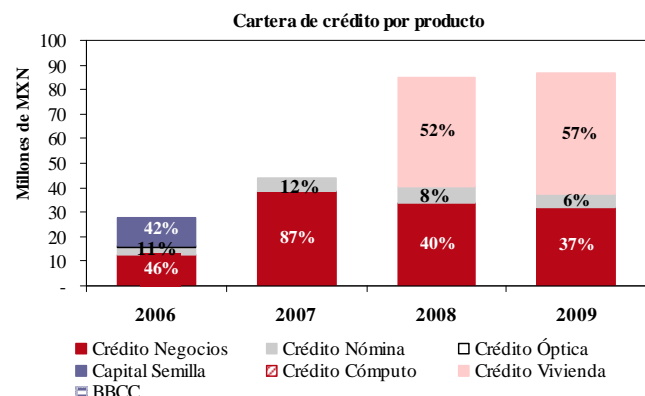
El crecimiento de la cartera de créditos de Te Creemos muestra una clara tendencia positiva, aunque con algunos reveses por eventos puntuales y por los importantes montos castigados. Desde sus inicios, ha mantenido un rápido crecimiento con un incremento mayor a partir de 2008 con la introducción del producto de Mejoramiento de Vivienda.



Te Creemos ha mostrado una buena capacidad para identificar oportunidades de negocios y lanzar nuevos productos. Asimismo, ha contado con el suficiente respaldo patrimonial para discontinuar los productos no exitosos y realizar un permanente proceso de sinceramiento de cartera. La composición de la cartera ha mostrado un cambio drástico a lo largo de su corta trayectoria. Tres de los cinco productos crediticios iniciales fueron discontinuados en 2007 por su pobre desempeño. A fines de 2007, se lanzó el producto de Mejoramiento de Vivienda, con gran éxito en su gestión crediticia y por su aporte a la rentabilidad. Así, a

mar.09, el 57% de la cartera está compuesta por el producto de Vivienda, seguido del anterior líder, el producto Negocios con 37%, y en menor medida por el producto Nómina con sólo 6%.

Dado que el modelo del producto Mejoramiento de Vivienda incorpora subsidios del Gobierno Mexicano, ésta sujeto al presupuesto asignado a este programa por lo que su permanencia en el mediano plazo no está asegurada, generando incertidumbre. Por ejemplo, recién en el segundo trimestre de 2009 se conoció con certeza el subsidio asignado a Te Creemos para el año<sup>25</sup>. No obstante, la institución mantiene comunicación continua con los administradores de este programa y en la actualidad es el principal distribuidor de los subsidios. Para 2009, los fondos asignados permitirían que este producto pueda alcanzar un crecimiento de hasta 61% (de 3.5 M USD en mar.09 a 5.7 M USD a dic.09); aunque dado el crecimiento esperado para el producto de Negocios y de Banca Comunal, su participación se reduciría de 57% a 46%. Para 2010, sólo se conoce que Te Creemos está considerado como uno de los distribuidores del subsidio, pero aún no se ha determinado el monto asignado. En este marco, en mar.09, se lanzó el producto de BBCC, el cual se espera lidere el crecimiento en 2009. Te Creemos estima que este producto llegará a representar el 25% de la cartera a cierre del año.



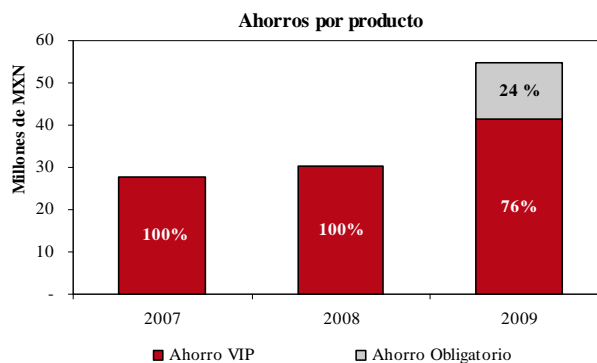
### Evolución y composición de los ahorros

Te Creemos inició la captación de ahorros en abr.07, pues desde su creación era uno de sus objetivos. El primer producto en ser ofrecido fue el de ahorro VIP con la finalidad de financiarse aprovechando su amplia red de contactos, fruto de su experiencia profesional, y por los menores retos que propone frente a la oferta masiva de los ahorros. En 2009, se ha ampliado la oferta con los ahorros obligatorios ligados a los productos de Mejoramiento de Vivienda y BBCC.

<sup>25</sup> Como una de las medidas para contrarrestar los efectos de la crisis, el Gobierno Mexicano decidió colocar mayores fondos en la construcción de vivienda, en perjuicio del Mejoramiento de Vivienda.



La composición de los ahorros muestra un claro predominio del ahorro VIP con 76% a mar.09, pero se espera un crecimiento importante de los ahorros obligatorios para 2009. Te Creemos viene trabajando en el diseño de nuevos productos de ahorro libre, aunque no es prioridad para el 2009.



### Gestión de los servicios financieros

Desde sus inicios, Te Creemos ejecutó un ambicioso plan de crecimiento. No obstante, existieron diversos factores tanto internos como externos que no permitieron que este crecimiento este acompañado de una buena calidad de cartera. Entre los principales, se tiene:

- Las debilidades en la implementación de la metodología crediticia, en especial en la selección del cliente y en la cobranza,
- El bajo nivel de supervisión y cumplimiento de las políticas por el personal de campo,
- La inexperiencia del personal de negocios, y
- El creciente sobreendeudamiento y la pobre cultura de pago de su mercado objetivo en su plaza principal, la Ciudad de México, y en otras ciudades principales.

En consecuencia, la calidad de la cartera se deterioró de forma rápida. A dic.07, el PAR > 30 días fue de 12.5% y los castigos netos<sup>26</sup> ascendieron al 14.3% de la cartera. Estos indicadores generaron una profunda evaluación de la gestión de la cartera y se decidió la implementación de nuevas

<sup>26</sup> Se utiliza la tasa castigada neta por el importante porcentaje de créditos recuperados. Los castigos se efectúan automáticamente a los 180 días.

estrategias que están dando resultados positivos, pero sin detener el crecimiento. Aunque la mejora es notoria, en especial si se les compara con sus pares locales, la gestión crediticia todavía puede ser afinada (ver Riesgo Crediticio).

El capital humano ha sido una de las claves para el progreso de la gestión de la cartera. Te Creemos decidió colocar en las gerencias de las oficinas regionales a personal extranjero con experiencia en puestos similares en mercados latinoamericanos más desarrollados<sup>27</sup>. Todos ellos han contado con un tiempo prudencial para familiarizarse con las particularidades de la industria local. Si bien inicialmente se trabajó con consultores independientes, entre ellos PF-México<sup>28</sup>; los resultados operativos no fueron satisfactorios. Posteriormente entre 2007 y 2008 se ejecutó un piloto para la administración de una agencia por terceros, a cargo de PF-México, que tampoco generó resultados satisfactorios y que conllevó a la terminación temprana del contrato. El personal extranjero no sólo tiene la función de dirigir las operaciones regionales, sino también la de capacitar al personal de negocios. El objetivo es dotarlos de las capacidades técnicas para un adecuado análisis crediticio, pues esta ha sido una de sus principales deficiencias.

Los procesos de selección y evaluación del cliente han sido reforzados a través de: (i) la supervisión en campo aleatoria de los Coordinadores de Agencia previo al desembolso de los préstamos, (ii) un análisis completo de la capacidad de pago (que excluye los ingresos por remesas), (iii) la verificación de referencias personales y de una vivienda propia para analizar la voluntad de pago, (iv) el manejo ordenado de las garantías y (v) la identificación de zonas y sectores de alto riesgo, como resultado de la crisis financiera internacional o las características de la zona. Este trabajo le está permitiendo mitigar el creciente riesgo de sobreendeudamiento de su cliente meta; el mismo que viene siendo atendido por las principales IMFs mexicanas, como Banco Compartamos, Finsol, Finca México, Pro Mujer México, entre otros.

Dado los fuertes castigos y las características del mercado local, contar con una metodología de cobranza efectiva es un factor crítico para el éxito de la institución. Esta labor fue renovada en 2008, dotándola de mecanismos adecuados para lograr un mayor nivel de recuperación. Entre ellos, destacan la implementación de bitácoras de cobranza por cliente, la cobranza preventiva, técnicas especiales para enfocar la cobranza y una nueva política de incentivos. Este trabajo

<sup>27</sup> Personal que no está ni estuvo ligado a PlaNet Finance, la filial de México u otra.

<sup>28</sup> PlaNet Finance y Planet Rating son dos entes legales separados, operando de forma estrictamente separada. Planet Rating no revela a PlaNet Finance ninguna información que no este disponible públicamente a todo el universo de inversionistas o proveedores de fondos. El Comité de Calificación de Planet Rating es completamente independiente, privado y confidencial.

tomó varios meses e inicialmente se centró en la Ciudad de México, zona de alta morosidad para Te Creemos y donde finalmente se cesaron las operaciones en jun.08. A la fecha de la calificación, esta nueva política aún estaba en etapa de institucionalización. Se ha logrado recuperar niveles importantes de créditos en mora así como de créditos castigados. El 11% de los créditos castigados desde el inicio de sus operaciones ha sido recuperado (162K USD de 1.3M USD).

Otro aspecto importante ha sido la supervisión y el trabajo en equipo entre los OC, los mandos medios y el personal a cargo de las oficinas regionales con el fin de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos. Además, el sistema de información en línea le ha permitido al equipo gerencial de la oficina central corroborar la efectividad de las nuevas estrategias.

El reto hoy en día para la gestión de la cartera es consolidar las políticas y procedimientos, en especial para el producto Negocios, y ejecutar con éxito el proyecto de BBCC en un entorno donde ha incrementado el riesgo de sobreendeudamiento. A la fecha de la visita, ya se tenía definida la metodología y al personal que liderará la implementación de los BBCC, quienes cuentan con amplia experiencia en el mercado boliviano.

Respecto a los ahorros, su gestión ha sido sencilla pero efectiva para los productos que se ofrecen. El perfil de Te Creemos por su juventud, figura legal y pobres indicadores de calidad de cartera planteaban retos para lograr atraer a los potenciales clientes del producto ahorro VIP; sin embargo, apelando al reconocimiento local y solvencia de sus accionistas y personal ejecutivo se logró un crecimiento de las captaciones en línea con lo esperado. En un inicio este producto se dirigió a familiares y amistades del equipo gerencial y actualmente se trabaja con referidos. Los plazos del producto van de 3 a 12 meses y por lo general se renuevan. Existe un proceso adecuado y segregado de puestos que dan seguridad al cliente para el manejo de sus ahorros, además se le brinda un trato personalizado que se rige por un modelo similar al de los ejecutivos de cuentas de la banca. El mayor atractivo de Te Creemos frente a las otras opciones de inversión es la tasa de interés ofrecida, la cual resulta superior a la de los bancos. Adicionalmente, de acuerdo con la legislación, la institución ha implementado medidas para detectar casos de lavado de dinero. Por otro lado, recientemente se manejan ahorros obligatorios, ligados a productos crediticios.

## Riesgo crediticio

Los cambios en las políticas y procedimientos de crédito así como el seguimiento cercano a su correcta implementación en campo se están reflejando en una paulatina mejora de la

calidad de la cartera. Sin embargo, los castigos han jugado un papel importante, pues históricamente el nivel de saneamiento ha sido alto. Aunque el PAR > 30 días de 6.0% en mar.09, se encuentra en su nivel más bajo y este índice es mejor al benchmark mexicano para IMFs que ofrecen créditos individuales<sup>29</sup> (9.2% a dic.08), los castigos netos<sup>30</sup> históricamente han sido muy significativos, ascendiendo a 6.0% en 2006, 14.3% en 2007, 12.9% en 2008 y 3.0% a mar.09. Estos ratios son significativamente más altos que el benchmark local de 2.7% en 2006, 3.7% en 2007 y 3.9% en 2008. En este línea, Te Creemos monitorea el PAR > 30 días más los castigos netos anualizados. De acuerdo a este indicador<sup>31</sup>, su riesgo crediticio ha disminuido de 32.9% a 12.6% en los últimos 16 meses, entre ene.08 y abr.09. Esta mejora es notable considerando el creciente riesgo de sobreendeudamiento en México, tanto en el Sistema Financiero como en el Microfinanciero. Por ejemplo: el índice de morosidad<sup>32</sup> de la cartera de consumo del sistema financiero mexicano es del 9.6% en may.09

Desde el inicio de Te Creemos en oct.05, se han ejecutado castigos por 1.3 M USD, de los cuales alrededor del 85% corresponde al primer producto ofertado y principal componente de la cartera hasta fines de 2007, el Crédito Negocios. En un inicio este producto presentó serias deficiencias en su metodología e implementación. Si bien con los cambios realizados se ha logrado mejorar la calidad de esta cartera, su nivel de riesgo todavía es alto. A mar.09, el Crédito Negocios, 36.7% de la cartera, registró un PAR > 30 días de 13.1%, constituyéndose como el producto con mayor nivel de riesgo. En contraste, el producto Crédito Mejoramiento de Vivienda, 56.8% de la cartera, presenta un nivel de riesgo bajo con un PAR > 30 días de 0.6% y castigos mínimos a mar.09. Este hecho se explica por el modelo del producto: alrededor del 80% proviene de créditos a trabajadores dependientes con bajos ingresos pero cuyos pagos de cuota son deducidos directamente de sus planillas y el 20% restante proviene de créditos a microempresarios a quienes se les ha realizado un conservador análisis crediticio. Por otro lado, es importante destacar que sólo el 6.2% de la cartera a mar.09 está destinada al producto Nómina, que es de libre disponibilidad y puede considerarse como de consumo. Esta cartera corresponde principalmente a créditos otorgados a trabajadores de Farmacias del Ahorro.

<sup>29</sup> Los benchmarks fueron tomados de The MIX. Aunque un mayor número de IMFs han reportado entre 2006 y 2008 (de 30 a 45), en 2008 se observó que 12 IMFs que reportaron en 2007 no lo hicieron en 2008. De las 181 instituciones que ofrecen microcrédito como su principal producto en México, a 2008 han reportado 45 (Fuente: Benchmarking de las Microfinanzas en México 2009, The MIX & ProDesarrollo)

<sup>30</sup> Se utiliza la tasa castigada neta por el importante porcentaje de créditos recuperados. Los castigos se efectúan automáticamente a los 180 días.

<sup>31</sup> La cartera bruta incluye a los intereses devengados para este cálculo.

<sup>32</sup> Cartera vencida / Cartera total

La plaza con mayor deterioro de la cartera fue la del DF, de la cual provino el 35% de la cartera castigada en 2008 y 2009. Los problemas de esta zona se resumen tanto en la mala cultura de pago y creciente sobreendeudamiento, como en las deficiencias iniciales en la implementación del Crédito Negocios. Finalmente, en jun.08 se decidió dejar de operar en esta región, por lo que hoy en día sólo se realiza labores de cobranza. La siguiente plaza con mayor deterioro de cartera es la de León, cuya agencia fue administrada por un tercero, PF-México, hasta set.08 y de la cual provino el 14% de la cartera castigada en 2008 y 2009. Aunque las zonas del DF y León son las de mayor riesgo, su participación en la cartera es baja, 5.4% a mar.09. Por otro lado, a mar.09, la regional de Chiapas, 48.2% de la cartera, presenta un nivel de cartera en riesgo moderado para los estándares de México, PAR > 30 días de 5.4%; sin embargo, en 5 de las 17 agencias de la región, este índice es superior al 10%. El tamaño y la dispersión de las oficinas en esta regional han dificultado que se hiciera un seguimiento uniforme. Con la nueva estructura, se pretende subsanar esta debilidad.

Te Creemos demuestra preocupación por la medición y monitoreo de su riesgo crediticio. Así, ha desarrollado su propio indicador de calidad de cartera, el cual es más conservador que el PAR > 30 días, pues le suma a este la porción de la cuota adeudada para los créditos con un retraso entre 1 y 30 días. A mar.09, fue de 6.9%.

## Cobertura del riesgo crediticio

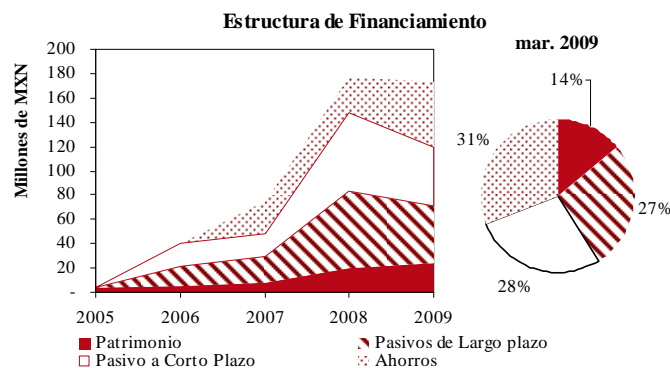
Te Creemos cuenta con una política de provisiones conservadora, alineada a los requerimientos legales locales, que cubre el 90% del PAR>30 días a mar.09. Este nivel es cercano al benchmark de Instituciones Financieras No Bancarias de LAC (98% a dic.07), pero superior a la que presentaban sus pares locales con metodología individual a dic.08 (64.4%).

El riesgo crediticio de Te Creemos se encuentra cubierto por diversos mecanismos que no permitirían que los resultados financieros fueran afectados significativamente.

- Garantías reales, líquidas, prendarias (facturas en garantía) y solidarias, dependiendo del análisis y tipo de producto. Estas garantías cubren entre el 100% y el 200% del monto otorgado.
- Los ahorros obligatorios del producto Mejoramiento de Vivienda y para la Banca Comunal. El primero cubre el 100% del crédito efectivamente desembolsado, siendo este ahorro liberado tras la supervisión del avance de obra y el análisis del comportamiento de pago. El segundo cubre hasta el 20% del monto otorgado.
- Todos los créditos cuentan con una cobertura de seguros a través de ACE Seguros: seguro de vida para titular y conyugue que cubre el saldo del crédito adeudado y el seguro por incapacidad.

## ■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



### Capitalización y estrategia de financiamiento

Te Creemos demuestra una mejora en la gestión de su estrategia de financiamiento. Se observa un claro progreso del trabajo interno liderado por el Director General (DG) y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) en la obtención de los fondos. Así, a mar.09 ya se tiene asegurado el financiamiento para cubrir el crecimiento en 2009 y se encuentran en negociación los fondos para 2010.

La institución ha determinado sus necesidades financieras para un mediano plazo, lo cual le ha servido como base para la búsqueda de fondos. Aunque en un inicio el respaldo directo de sus accionistas fue necesario para la obtención de fondos de terceros, este apoyo es cada vez menos necesario. Actualmente, sólo se tiene vigente una garantía líquida para uno de los préstamos, la cual se vence a fines de jun.09. Sin embargo, si se diera el caso, los accionistas proveerían del respaldo financiero necesario como se realizó en 2007 y 2008. En estos años, fue requerido inyectar capital adicional para hacer frente a las pérdidas financieras y así cumplir con el mínimo legal del ratio de adecuación de capital (CAR). Por algunos meses de 2008 este ratio fue menor al requerido, situación que se solucionó en oct.08. A mar.09, el CAR Total fue de 15.6% y el apalancamiento de 6.0 veces el patrimonio, ratios que se ubican dentro de los parámetros razonables para las IMFs reguladas.

Te Creemos mantiene una buena relación con sus actuales financiadores, por lo que ha logrado aumentar el tamaño de sus líneas de crédito con los financiadores locales, en especial los del Gobierno Mexicano. Sus financiadores exigen una gran cantidad de información, en especial los proveedores del financiamiento y subsidio para el producto de Mejoramiento de Vivienda; no obstante, la institución ha logrado realizar un manejo efectivo. Un manejo deficiente de los créditos finales otorgados con estos fondos podría ocasionar la aplicación de multas y la devolución total de los subsidios recibidos. Por otro lado, la mejora de su posición financiera los ha apoyado en la negociación con los

proveedores de fondos locales para 2009. El principal efecto de la crisis financiera internacional se ha limitado a las condiciones de los préstamos obtenidos, puesto que los fondos de las entidades del Gobierno Mexicano aún no se han visto afectados. En general, estas entidades apoyan a las instituciones como Te Creemos, instituciones jóvenes que trabajan en el sector de las microfinanzas. Siendo PRONAFIM-NAFIN, SHF, FIRA y Financiera Rural las que les han provisto de fondos a Te Creemos o que financiarán su crecimiento en el 2009. Estas instituciones también proveen a sus asociadas de otros beneficios como asistencia técnica y acceso a subsidios para capacitaciones y ejecución de otros proyectos. En cuanto a financiadores extranjeros, se mantienen dos líneas vigentes de instituciones de Luxemburgo y existen negociaciones en curso con fondos especializados en microfinanzas.

En 2007, se inició la captación de ahorros, con lo cual se inició la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Inicialmente se lanzó el ahorro VIP y desde 2009 mantiene ahorros obligatorios que van de la mano con los productos de créditos. Así, se están sentando las bases para la masificación del ahorro, programada para fines de 2009 aunque no se ha definido como una prioridad (por los diversos proyectos que se tienen). A mar.09, los ahorros representan el 31% de las fuentes de financiamientos y se espera incrementen sustancialmente por el ahorro obligatorio. Actualmente, el ahorro VIP es el principal, 75% de los ahorros en 66 cuentas con un tamaño promedio de 44,000 USD y plazos cortos (máximo de 12 meses).

### Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez es centralizada por la Gerente de Operaciones y Tesorería (GOT) bajo la supervisión de la DAF, contando ambos profesionales con amplia experiencia en la gestión financiera. Hasta ahora la simplicidad de sus operaciones y el buen soporte del sistema de información, no le han propuesto mayores retos a su gestión. Actualmente, las herramientas que se utilizan para gestionar la liquidez son suficientes para una evaluación a corto y mediano plazo de las necesidades de fondos. Siendo las principales, las proyecciones para determinar las necesidades de financiamiento a mediano plazo y la revisión diaria de reportes de cartera para determinar el efectivo necesario para cumplir con los desembolsos y gastos, y el excedente para inversión a un corto plazo.

Se han determinado políticas y procesos para el manejo y seguridad del efectivo en agencias, siendo estas adecuadas a sus operaciones. El movimiento del efectivo se trabaja por transferencias y cheques a sola firma, sin embargo las cuentas se mantienen siempre a niveles mínimos de acuerdo al requerimiento diario. Desde la sede y las oficinas regionales se controla el movimiento de las cuentas por parte

de contabilidad y tesorería. Si bien la gestión del efectivo se encuentra centralizada en la Oficina Central, cada agencia cuenta con una cuenta bancaria para los desembolsos, la cual es dotada de fondos diariamente por la Oficina Central de acuerdo a los requerimientos diarios. Todo el excedente es centralizado y es colocado en inversiones diarias que se renuevan cada día, debido a su nivel de operaciones Te Creemos no puede acceder a otro tipo de inversiones. Así, la liquidez es manejada de tal manera que se optimice la distribución y la rentabilidad de los recursos.

La institución mantiene líneas de créditos con saldo disponible por aproximadamente 3.7 M USD. Además, no se registran descalses de plazos, siendo especialmente holgado en los tramos menores a seis meses.

El proyecto de captación de depósitos masivos del público en el corto plazo y el crecimiento de sus operaciones descentralizadas implicaría la necesidad de mejorar sus herramientas de control de liquidez y políticas de movimiento del efectivo. Actualmente se está trabajando en el desarrollo de un flujo de caja en el sistema operativo y una mejor explotación de módulos ya existentes en el mismo.

## Riesgos de mercado

Te Creemos no está expuesta al riesgo cambiario; sin embargo, si lo está al riesgo de tasa de interés, representando la deuda a tasa variable 2.3 veces el patrimonio a mar.09. La deuda de fuentes locales, 63% del total, aunque está denominada en moneda nacional (MXN), su tasa de interés está fijada a una tasa local (TIIE o CETES) más un margen, de hecho ésta es una práctica generalizada en México. Si bien no existen políticas para mitigar el riesgo de tasa de interés, la institución mantiene un amplio margen financiero (83% a mar.09) y demuestra capacidad para adaptar las tasas de su oferta financiera. Estas dos características le permiten reducir su vulnerabilidad a variaciones moderadas en la tasa de interés del financiamiento. En los últimos años, las tasas de interés locales han mostrado una tendencia decreciente aunque un tanto volátil.

## ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Te Creemos es una institución joven, con tres años y medio de operaciones, y que alcanzó el punto de equilibrio en nov.08, tres años después de su creación. En los inicios, sus resultados financieros fueron pobres debido a:

- El fuerte crecimiento de las colocaciones con altos índices de morosidad y castigos, y por ende bajo rendimiento de cartera y altos cargos por provisiones.
- La pesada estructura de costos desde su creación, acorde con sus planes de crecimiento y visión del negocio.

Así, el desempeño inicial no alcanzó las metas trazadas. Sin embargo, el aprendizaje fruto de estas experiencias y el mayor conocimiento de la industria por parte de la alta gerencia permitió la redefinición de estrategias; observándose una buena capacidad de reacción a pesar de la difícil coyuntura. El ROA pasó de -41.7% en dic.07 a 1.2% en dic.08 y 8.8% en jun.09 (con una proyección de 6.5% para el cierre de 2009). El índice de 2008 está en línea con el benchmark regional de IMFs que operan con metodología individual (1.6% a dic.07), pero es bastante mejor a su referente local a dic.08<sup>33</sup> (-9.0%).

El rendimiento de cartera ha incrementado significativamente, pasando de 49.7% en 2006 a 107.8% a mar.09, debido a la mejora de la calidad de su cartera (por la mayor cantidad de cartera productiva) y la nueva composición de la misma con productos de mayor rentabilidad y menor perfil de riesgo. Este índice es muy superior al benchmark de IMFs que trabajan con créditos individuales en México de 72.2% a dic.08 y en América Latina de 27.4% a dic.07. El rendimiento superior a la mediana local se explica por la alta tasa de interés de la mayoría de sus productos, en especial el de su principal producto Mejoramiento de Vivienda, cuya TEA oscila entre 84% y 119%<sup>34</sup>.

Te Creemos ha demostrado una buena capacidad para mejorar su calidad de ingresos. Un factor muy importante ha sido su estrategia de marketing y en esto ha influido el uso de la imagen de la reconocida empresa local Farmacias del Ahorro. La institución realiza un buen análisis de las necesidades de su mercado meta y se mantiene atenta a las nuevas oportunidades. Fue así como lanzó el producto Mejoramiento de Vivienda, cuya gestión le generó retos importantes, pero que finalmente le permitió alcanzar el punto de equilibrio por su alto rendimiento. Sin embargo, el desarrollo de este producto no depende enteramente de Te Creemos (ver Evolución y Composición de la Cartera), por lo que existe incertidumbre a un mediano plazo. Los fondos asignados para 2009 permitirían que el saldo de esta cartera crezca en 2.2 M USD, con lo cual Mejoramiento de Vivienda representaría el 46% de la cartera; pero a la fecha se desconoce los fondos que se dispondrán para 2010.

Las limitaciones del producto Mejoramiento de Vivienda, y su impacto sobre los ingresos, se verían mitigadas con el lanzamiento del producto BBCC en mar.09, que genera una

<sup>33</sup> Los benchmarks fueron tomados de The MIX. Aunque un mayor número de IMFs han reportado entre 2006 y 2008 (de 30 a 45), en 2008 se observó que 12 IMFs que reportaron en 2007 no lo hicieron en 2008. De las 181 instituciones que ofrecen microcrédito como su principal producto en México, a 2008 sólo han reportado 45 (Fuente: Benchmarking de las Microfinanzas en México 2009, The MIX y ProDesarrollo).

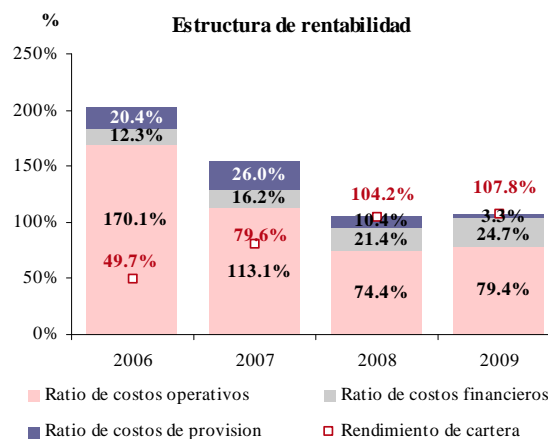
<sup>34</sup> Hasta 2008, el diseño de este producto generaba un rendimiento mayor; pero sus condiciones cambiaron por la menor disponibilidad de subsidios.

TEA neta de hasta el 108.6%<sup>35</sup>. Este producto tiene buenas perspectivas por la acogida de esta metodología en su mercado objetivo y, así, a jul.09 representa el 10% del total de la cartera. Si bien las tasas de interés de los productos son bastante altas con respecto al mercado regional, estas son competitivas para el mercado mexicano. Además, Te Creemos está generando importantes ingresos adicionales a los provenientes de las colocaciones. A mar.09, el 1.4% de los ingresos proviene de la rentabilización de los excedentes de tesorería (0.6% en 2008) y el 10.3% de otros servicios financieros por la comercialización de los seguros (4.1% en 2008) cuya mejora se explica por las nuevas condiciones del contrato.

El ratio de costos operativos es alto, pero muestra una tendencia decreciente por la mejor absorción de los costos fijos dado el fuerte crecimiento de cartera de créditos. Entre dic.06 y mar.09, el ratio de eficiencia ha bajado de 170.1% a 79.4%. Este índice es aún muy superior al de las IMFs jóvenes de México (55.9% a dic.08) y también a las de escala mediana (44.4%). La estructura de costos de Te Creemos es pesada por el tamaño de su estructura organizacional, ideada para una institución de amplio alcance regional, y también por el nivel salarial de sus RRHH (el cual aunque alineado al promedio mexicano es superior al del resto de Latinoamérica). A mar.09, la institución tiene 28 agencias, por lo cual se ha iniciado el monitoreo de la rentabilidad y los costos por agencia.

El costo financiero ha aumentado de 12.3% a 24.7% entre dic.06 y mar.09 debido a las altas tasas de interés de sus fuentes de financiamiento. Este hecho responde, en parte, a las particularidades del mercado mexicano, donde si bien es factible conseguir fondos en moneda nacional, las tasas resultan elevadas al compararlas con las ofrecidas en el resto de la región latinoamericana. Si a esto se suma los efectos de la crisis internacional, de especial repercusión en México por la cercanía geográfica y estrecha dependencia comercial con EEUU, resulta poco factible el acceso a fuentes de financiamiento a menores costos.

El costo de provisión ha mostrado una mejora significativa de 20.4% en dic.06 a 3.3% en mar.09, debido a la mejora de su calidad de cartera. El enfoque de promover las labores de cobranza de los créditos en mora y castigados, y su vinculación al sistema de incentivos, se centra en su impacto en las provisiones.



## Perspectivas

Las perspectivas de rentabilidad para Te Creemos son positivas debido principalmente a la mejora de la gestión de su cartera y su buena capacidad para el desarrollo de su calidad de ingresos. Asimismo, ya cuenta con el financiamiento para el crecimiento proyectado en 2009 y existe un plan para fortalecer la gestión de riesgos de la mano con el crecimiento de sus operaciones. Los principales factores de riesgo son: (i) el monitoreo cercano de la implementación de los BBCC y el creciente riesgo de sobreendeudamiento en este mercado<sup>36</sup> y (ii) los efectos de la crisis financiera internacional en la capacidad de pago de sus clientes. Un riesgo adicional de corto plazo son los efectos de la crisis sanitaria por la influenza.

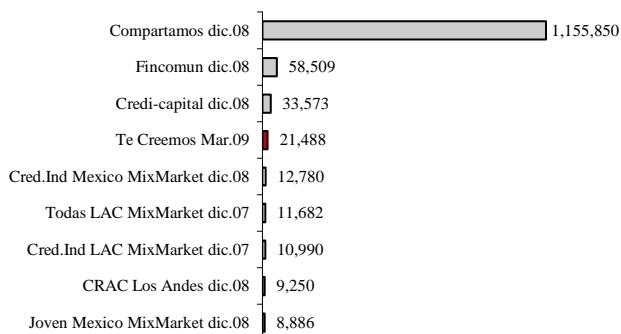
*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

<sup>35</sup> Este índice fue calculado considerando las condiciones del primer ciclo.

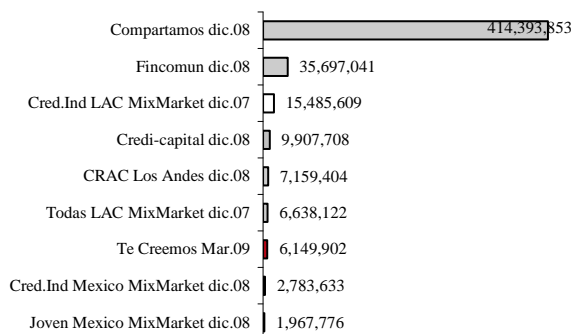
<sup>36</sup> El cual viene siendo atendido por las principales IMFs mexicanas, y las que trabajan con créditos grupales.

## Benchmarking

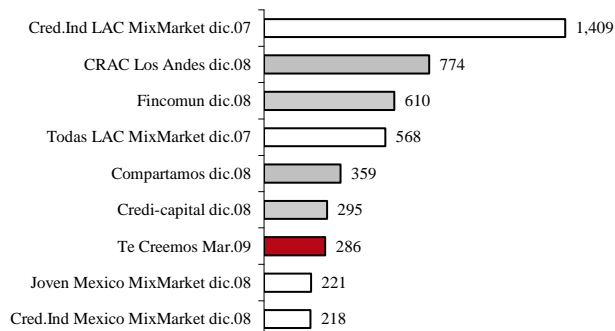
Clientes activos



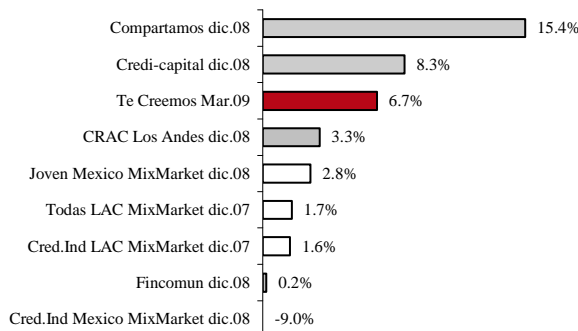
Cartera (en USD)



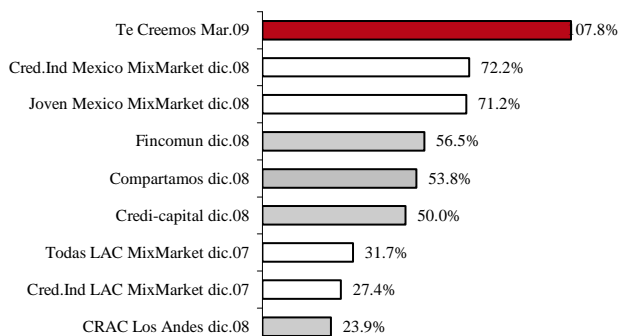
Cartera promedio por cliente (en USD)



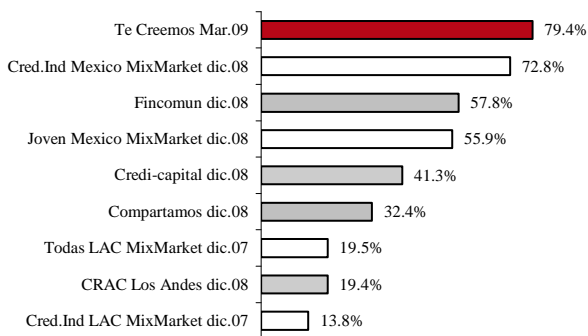
ROA



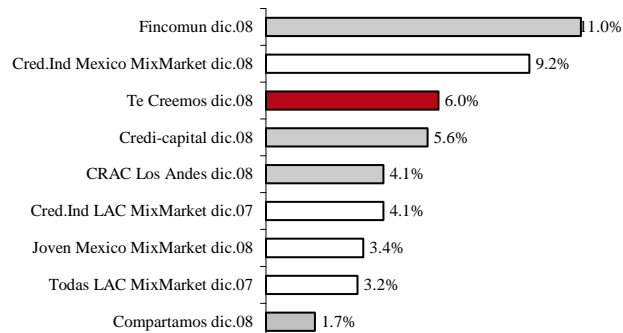
Rendimiento de cartera



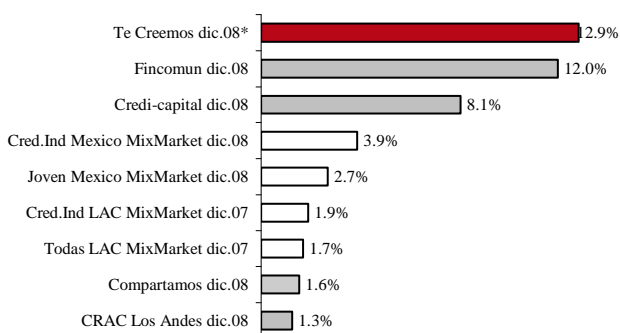
Ratio de costos operativos



PAR > 30 días



Tasa de cartera castigada



**Fuentes:**

The Mix Market: Benchmarking LAC 2008 y México 2009, Compartamos, CRAC Los Andes, Credi-capital y Fincomún./ IMF: Te Creemos.

**Notas:**

La data para el Benchmarking de Mexico 2009 se basa en una muestra de 45 IMFs (vs. 44 en el 2008), sin embargo su composición ha variado mucho. 12 IMFs que reportaron en el 2008 no lo han hecho en el 2009

\*La tasa de cartera castigada para Te Creemos se muestra neta de recuperaciones. La institución castiga automáticamente los créditos en mora > 180 días y estas recuperaciones han sido significativas

## ■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009
<b>Cartera de préstamos</b>	USD , o en moneda local si es especificado				
<b>Evolución de la cartera</b>					
Cartera	59,116	2,540,605	4,051,504	6,131,509	6,149,902
Cartera (MXN)	628,664	27,468,000	44,225,000	84,814,100	87,031,571
Evolución (MXN)	n.a	4,269.3%	61.0%	91.8%	2.6%
Cartera promedio fin de periodo	n.a	973,576	3,206,072	4,901,118	6,208,193
Clientes activos	n.a	1,814	9,302	21,790	21,488
Evolución	n.a	n.a	412.8%	134.3%	(1.4%)
Cartera promedio por cliente	n.a	1,401	436	281	286
% del PIB por habitante	n.a	15.3%	4.5%	3.4%	3.4%
Préstamo promedio desembolsado	n.a	1,322	716	439	588
% del PIB por habitante	n.a	14.4%	7.4%	5.3%	7.0%
<b>Calidad de cartera</b>					
Reprogramados	n.a	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 180 días	n.a	5.8%	12.5%	6.8%	6.0%
Cartera en riesgo > 180 días	n.a	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada neta de recuperaciones	n.a	6.0%	14.3%	12.9%	3.0%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>					
Ratio de cobertura de cartera en riesgo > 30 días	n.a	71.7%	100.6%	84.2%	90.5%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	0.0%	12.3%	(0.4%)	4.5%	2.0%
<b>Ahorros</b>	USD , o en moneda local si es especificado				
Ahorros	n.a	n.a	2,505,382	2,117,436	3,806,535
Ahorros (MXN)	n.a	n.a	27,348,000	29,289,428	53,868,941
Evolución (MXN)	n.a	n.a	n.a	7.1%	83.9%
% de ahorros obligatorios	n.a	n.a	0.0%	0.0%	24.4%
% de ahorros voluntarios	n.a	n.a	100.0%	100.0%	75.6%
Ahorristas activos	n.a	n.a	43	55	1,342
Evolución	n.a	n.a	-	27.9%	2,340.0%
Ahorro promedio por ahorrista	n.a	n.a	59,195	39,971	2,882
Obligatorio	n.a	n.a	n.a	n.a	734
Voluntario	n.a	n.a	59,195	39,971	44,406
<b>Personal</b>					
Numero de empleados	34	168	230	312	323
% Oficiales de crédito	64.7%	36.9%	41.3%	38.1%	39.9%
Tasa de rotación del personal /2	n.a	77.2%	92.0%	77.9%	11.3%
<b>Análisis financiero</b>					
ROE	n.a	(340.3%)	(391.5%)	10.6%	52.5%
Deudas / Patrimonio	0.05x	7.4x	9.0x	7.8x	6.0x
Ratio de adecuación de capital	n.a	12.9%	11.9%	13.0%	15.6%
ROA	n.a	(70.5%)	(41.7%)	1.2%	6.7%
<b>Generación de renta</b>					
Rendimiento de cartera	n.a	49.7%	79.6%	104.2%	107.8%
Ratio de costos operativos	n.a	170.1%	113.1%	74.4%	79.4%
Costo por cliente	n.a	913	390	167	229
Clientes por empleado	n.a	11	40	70	67
Clientes por oficial de crédito	n.a	29	98	183	167
Cartera promedio por cliente (USD)	n.a	1,401	436	281	286
Ratio de costos financieros	n.a	12.3%	16.2%	21.4%	24.7%
Costo del ahorro	n.a	n.a	16.5%	15.1%	13.9%
Costo de la deuda	n.a	6.9%	8.3%	12.4%	14.4%
Ratio de costos de provisión	n.a	20.4%	26.0%	10.4%	3.3%
Cartera en riesgo 31 - 180 días	n.a	5.8%	12.5%	6.8%	6.0%
Tasa de cartera castigada neta de recuperaciones	n.a	6.0%	14.3%	12.9%	3.0%
<b>Gestión de los activos</b>					
Cartera / Activos	13.4%	65.5%	51.3%	45.3%	47.5%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	1.8%	0.4%	0.6%	1.4%
Ingresos de otros servicios financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	4.9%	4.1%	10.3%
<b>Liquidez</b>					
Liquidez/ Activos totales	4.9%	3.1%	9.2%	5.7%	2.3%
Tasa de cambio 1 USD= xx MXN	10.6	10.8	10.9	13.8	14.2

Notas: 1. n.a. = No aplica. 2. La tasa de rotación incluye todas las salidas de personal, inclusive despidos por casos de falta de probidad, bajo desempeño y por cierre de agencias

TE CREEMOS Balance General	MXN				USD				Evolución			%Activos totales		
	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009	07/06	08/07	09/08	dic. 07	dic. 08	mar. 09
<b>ACTIVOS</b>	<b>39,674,000</b>	<b>75,345,000</b>	<b>176,715,250</b>	<b>173,355,686</b>	<b>3,669,577</b>	<b>6,902,443</b>	<b>12,775,366</b>	<b>12,249,814</b>	<b>89.9%</b>	<b>134.5%</b>	<b>(1.9%)</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>	<b>33,074,000</b>	<b>60,439,000</b>	<b>158,404,380</b>	<b>154,861,435</b>	<b>3,059,122</b>	<b>5,536,887</b>	<b>11,451,609</b>	<b>10,942,956</b>	<b>82.7%</b>	<b>162.1%</b>	<b>(2.2%)</b>	<b>80.2%</b>	<b>89.6%</b>	<b>89.3%</b>
Caja y Bancos	1,232,000	6,914,000	10,092,480	3,900,948	113,952	633,400	729,621	275,652	461.2%	46.0%	(61.3%)	9.2%	5.7%	2.3%
Activos financieros netos a corto plazo	1,901,000	6,550,000	16,007,590	14,206,402	175,830	600,053	1,157,245	1,003,865	244.6%	144.4%	(11.3%)	8.7%	9.1%	8.2%
Cartera neta a corto plazo	25,993,000	38,672,000	79,993,734	60,568,591	2,404,177	3,542,787	5,783,028	4,279,952	48.8%	106.9%	(24.3%)	51.3%	45.3%	34.9%
Cartera bruta a corto plazo	27,468,000	44,225,000	84,814,100	65,313,359	2,540,605	4,051,504	6,131,509	4,615,231	61.0%	91.8%	(23.0%)	58.7%	48.0%	37.7%
(Provisión para cartera incobrable)	1,475,000	5,553,000	4,820,365	4,744,768	136,428	508,717	348,481	335,279	276.5%	(13.2%)	(1.6%)	7.4%	2.7%	2.7%
Intereses devengados	798,000	3,445,000	8,067,469	29,411,242	73,810	315,600	583,226	2,078,283	331.7%	134.2%	264.6%	4.6%	4.6%	17.0%
Sobre cartera de crédito	798,000	3,445,000	8,067,469	7,693,030	73,810	315,600	583,226	543,612	331.7%	134.2%	(4.6%)	4.6%	4.6%	4.4%
Sobre activos financieros	-	-	-	21,718,212	-	-	-	1,534,672	-	-	-	0.0%	0.0%	12.5%
Otros activos de corto plazo	3,150,000	4,858,000	44,243,106	46,774,252	291,354	445,047	3,198,489	3,305,204	54.2%	810.7%	5.7%	6.4%	25.0%	27.0%
<b>Activos de Largo Plazo</b>	<b>6,600,000</b>	<b>14,906,000</b>	<b>18,310,870</b>	<b>18,494,251</b>	<b>610,455</b>	<b>1,365,556</b>	<b>1,323,757</b>	<b>1,306,857</b>	<b>125.8%</b>	<b>22.8%</b>	<b>1.0%</b>	<b>19.8%</b>	<b>10.4%</b>	<b>10.7%</b>
Activos financieros netos a largo plazo	10,000	239,000	239,428	239,428	916	21,895	17,309	16,919	2,290.0%	0.2%	0.0%	0.3%	0.1%	0.1%
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Activos fijos netos	2,110,000	5,414,000	8,794,575	9,047,714	193,300	495,983	635,791	639,338	156.6%	62.4%	2.9%	7.2%	5.0%	5.2%
Otros activos a largo plazo	4,480,000	9,253,000	9,276,867	9,207,109	410,418	847,678	670,657	650,601	106.5%	0.3%	(0.8%)	12.3%	5.2%	5.3%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>39,674,000</b>	<b>75,345,000</b>	<b>176,715,250</b>	<b>173,355,686</b>	<b>3,669,577</b>	<b>6,902,443</b>	<b>12,775,366</b>	<b>12,249,814</b>	<b>89.9%</b>	<b>134.5%</b>	<b>(1.9%)</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>34,925,000</b>	<b>67,834,000</b>	<b>156,658,921</b>	<b>148,643,207</b>	<b>3,230,327</b>	<b>6,214,352</b>	<b>11,325,424</b>	<b>10,503,558</b>	<b>94.2%</b>	<b>130.9%</b>	<b>(5.1%)</b>	<b>90.0%</b>	<b>88.7%</b>	<b>85.7%</b>
Pasivo a Corto Plazo	18,237,000	46,011,000	93,409,541	102,001,580	1,686,799	4,215,121	6,752,904	7,207,726	152.3%	103.0%	9.2%	61.1%	52.9%	58.8%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos obligatorios	-	-	-	13,169,205	-	-	-	930,574	-	-	-	0.0%	0.0%	7.6%
Depósitos a corto plazo	-	27,348,000	29,289,428	40,699,736	-	2,505,382	2,117,436	2,875,961	-	7.1%	39.0%	36.3%	16.6%	23.5%
Préstamos a corto plazo	14,500,000	14,667,000	60,769,012	43,924,639	1,341,152	1,343,661	4,393,205	3,103,842	1.2%	314.3%	(27.7%)	19.5%	34.4%	25.3%
Intereses devengados	21,000	647,000	1,447,247	2,605,563	1,942	59,272	104,627	184,117	2,981.0%	123.7%	80.0%	0.9%	0.8%	1.5%
Otros pasivos de corto plazo	3,716,000	3,349,000	1,903,854	1,602,437	343,705	306,806	137,636	113,233	(9.9%)	(43.2%)	(15.8%)	4.4%	1.1%	0.9%
Pasivos de Largo plazo	16,688,000	21,823,000	63,249,380	46,641,627	1,543,527	1,999,230	4,572,520	3,295,832	30.8%	189.8%	(26.3%)	29.0%	35.8%	26.9%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos de largo plazo	16,688,000	21,823,000	63,249,380	46,641,627	1,543,527	1,999,230	4,572,520	3,295,832	30.8%	189.8%	(26.3%)	29.0%	35.8%	26.9%
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Patrimonio</b>	<b>4,749,000</b>	<b>7,511,000</b>	<b>20,056,329</b>	<b>24,712,479</b>	<b>439,250</b>	<b>688,091</b>	<b>1,449,942</b>	<b>1,746,255</b>	<b>58.2%</b>	<b>167.0%</b>	<b>23.2%</b>	<b>10.0%</b>	<b>11.3%</b>	<b>14.3%</b>
<b>Tier 1 Capital</b>	<b>4,749,000</b>	<b>7,511,000</b>	<b>15,056,329</b>	<b>19,712,479</b>	<b>439,250</b>	<b>688,091</b>	<b>1,088,475</b>	<b>1,392,941</b>	<b>58.2%</b>	<b>100.5%</b>	<b>30.9%</b>	<b>10.0%</b>	<b>8.5%</b>	<b>11.4%</b>
Capital social	23,008,000	50,225,000	55,725,319	55,725,319	2,128,085	4,601,171	4,028,579	3,937,712	118.3%	11.0%	0.0%	66.7%	31.5%	32.1%
Donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	(18,259,000)	(42,714,000)	(40,668,990)	(36,012,840)	(1,688,834)	(3,913,079)	(2,940,104)	(2,544,771)	133.9%	(4.8%)	(11.4%)	(56.7%)	(23.0%)	(20.8%)
<b>Tier 2 Capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,000,000</b>	<b>5,000,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>361,468</b>	<b>353,314</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.8%</b>	<b>2.9%</b>
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Otras cuentas patrimoniales	-	-	5,000,000	5,000,000	-	-	361,468	353,314	-	-	0.0%	0.0%	2.8%	2.9%

TE CREEMOS Estado de resultados	MXN				USD				Evolución		
	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009	2007/2006	2008/2007	2009/2008
<b>Ingreso Financiero (a)</b>	<b>5,333,000</b>	<b>29,401,794</b>	<b>74,098,043</b>	<b>26,822,753</b>	<b>493,266</b>	<b>2,693,533</b>	<b>5,356,808</b>	<b>1,895,373</b>	<b>451.3%</b>	<b>152.0%</b>	<b>(63.8%)</b>
Ingresos de cartera	5,235,000	27,863,460	70,643,592	23,677,991	484,202	2,552,604	5,107,073	1,673,155	432.3%	153.5%	(66.5%)
Ingresos recibidos por créditos	5,097,000	27,863,460	57,669,448	19,625,225	471,438	2,552,604	4,169,127	1,386,775	446.7%	107.0%	(66.0%)
Derechos y comisiones recibidas	138,000	-	9,551,338	3,414,914	12,764	-	690,500	241,308	(100.0%)	-	(64.2%)
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	3,422,806	637,852	-	-	247,447	45,072	-	-	(81.4%)
Ingresos de otros activos financieros	98,000	105,960	420,365	373,990	9,064	9,707	30,390	26,427	8.1%	296.7%	(11.0%)
Otros ingresos por servicios financieros	-	1,432,374	3,034,085	2,770,772	-	131,221	219,345	195,791	-	111.8%	(8.7%)
<b>Costos Financieros (b)</b>	<b>1,345,000</b>	<b>5,871,154</b>	<b>14,535,647</b>	<b>5,430,570</b>	<b>124,403</b>	<b>537,863</b>	<b>1,050,833</b>	<b>383,740</b>	<b>336.5%</b>	<b>147.6%</b>	<b>(62.6%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos	1,083,000	2,803,504	9,973,986	3,873,233	100,170	256,832	721,054	273,694	158.9%	255.8%	(61.2%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	2,859,342	4,079,411	1,447,865	-	261,948	294,915	102,310	-	42.7%	(64.5%)
Costos netos de ajuste por inflación	48,000	208,308	-	-	-	-	-	-	334.0%	(100.0%)	-
Otros costos relacionados con servicios Financieros	214,000	-	482,250	109,472	19,794	-	34,864	7,736	(100.0%)	-	(77.3%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>	<b>3,988,000</b>	<b>23,530,640</b>	<b>59,562,395</b>	<b>21,392,183</b>	<b>368,863</b>	<b>2,155,669</b>	<b>4,305,975</b>	<b>1,511,633</b>	<b>490.0%</b>	<b>153.1%</b>	<b>(64.1%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>	<b>2,145,000</b>	<b>9,094,642</b>	<b>7,080,660</b>	<b>721,751</b>	<b>198,398</b>	<b>833,171</b>	<b>511,886</b>	<b>51,001</b>	<b>324.0%</b>	<b>(22.1%)</b>	<b>(89.8%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	2,145,000	9,290,723	8,789,916	1,215,070	198,398	851,134	635,454	85,860	333.1%	(5.4%)	(86.2%)
Recuperación de cartera castigada	-	196,081	1,709,257	493,320	-	17,963	123,568	34,859	-	771.7%	(71.1%)
<b>Costos operativos (d)</b>	<b>17,905,000</b>	<b>39,573,999</b>	<b>50,456,466</b>	<b>17,439,303</b>	<b>1,656,092</b>	<b>3,625,420</b>	<b>3,647,675</b>	<b>1,232,312</b>	<b>121.0%</b>	<b>27.5%</b>	<b>(65.4%)</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)	12,627,000	26,030,498	35,460,401	11,110,225	1,167,912	2,384,684	2,563,557	785,081	106.1%	36.2%	(68.7%)
Otros costos operativos	5,278,000	13,543,502	14,996,065	6,329,078	488,179	1,240,736	1,084,118	447,231	156.6%	10.7%	(57.8%)
Depreciación y amortización	417,000	1,230,830	2,032,598	747,486	38,570	112,758	146,944	52,819	195.2%	65.1%	(63.2%)
Consultorías, auditorías y calificaciones	-	1,753,763	1,208,667	312,291	-	160,664	87,379	22,067	-	(31.1%)	(74.2%)
Rentas de oficinas	1,271,000	2,030,469	2,623,747	725,214	117,559	186,014	189,680	51,246	59.8%	29.2%	(72.4%)
Promoción y publicidad	-	2,102,402	385,621	1,706,838	-	192,604	27,878	120,610	-	(81.7%)	342.6%
Gastos de viajes y viáticos (i)	-	-	-	188,211	-	-	-	13,300	-	-	-
Comunicaciones, servicios y transportes (ii)	-	-	-	1,062,641	51,519	-	-	75,089	(100.0%)	-	-
Papelería y artículos de oficina (iii)	-	-	-	346,652	-	-	-	24,495	-	-	-
Impuestos y derechos (iv)	-	-	-	709,852	-	-	-	50,160	-	-	-
Varios (i+ii+iii+iv)	3,590,000	6,082,664	7,669,889	-	280,532	557,240	554,483	-	100.5%	26.1%	(100.0%)
Otros	-	343,374	1,075,542	529,894	-	31,457	77,755	37,444	-	213.2%	(50.7%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>	<b>(16,062,000)</b>	<b>(25,138,002)</b>	<b>2,025,270</b>	<b>3,231,129</b>	<b>(1,485,627)</b>	<b>(2,302,922)</b>	<b>146,414</b>	<b>228,321</b>	<b>56.5%</b>	<b>(108.1%)</b>	<b>59.5%</b>
Impuesto sobre la Renta (h)	(413,000)	(1,141,891)	558,366	293,298	(38,200)	(104,610)	40,366	20,725	176.5%	(148.9%)	(47.5%)
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>	<b>(15,649,000)</b>	<b>(23,996,111)</b>	<b>1,466,904</b>	<b>2,937,831</b>	<b>(1,447,427)</b>	<b>(2,198,312)</b>	<b>106,048</b>	<b>207,596</b>	<b>53.3%</b>	<b>(106.1%)</b>	<b>100.3%</b>
Ingresos no operativos (i)	-	234,418	616,368	1,718,319	-	21,475	44,559	121,421	-	162.9%	178.8%
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	-	37,699	-	-	-	2,725	-	-	-	(100.0%)
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>	<b>(15,649,000)</b>	<b>(23,761,693)</b>	<b>2,045,573</b>	<b>4,656,151</b>	<b>(1,447,427)</b>	<b>(2,176,836)</b>	<b>147,882</b>	<b>329,017</b>	<b>51.8%</b>	<b>(108.6%)</b>	<b>127.6%</b>
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto</b>	<b>(15,649,000)</b>	<b>(23,761,693)</b>	<b>2,045,573</b>	<b>4,656,151</b>	<b>(1,447,427)</b>	<b>(2,176,836)</b>	<b>147,882</b>	<b>329,017</b>	<b>51.8%</b>	<b>(108.6%)</b>	<b>127.6%</b>

## ■ Fórmulas

Retorno sobre activos (ROA):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Promedio de Activos
Retorno sobre patrimonio (ROE):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Patrimonio promedio
Apalancamiento:	Deuda (captaciones + deuda) / Patrimonio (al final del periodo)
Rendimiento de cartera:	Ingresos de cartera / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de gastos operativos:	Gastos operativos / Saldo bruto de cartera promedio
Productividad del personal:	Acreditados activos / Total personal (al fin del periodo)
Ratio de costo de fondos:	Intereses y comisiones pagadas por pasivos / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de costo de captaciones:	Intereses y comisiones pagadas por captaciones / Captaciones promedio
Ratio de costo de deuda:	Intereses y comisiones pagadas por la deuda / Deuda promedio
Ratio de gastos de provisiones:	Gasto neto por provisiones / Saldo bruto de cartera promedio
Cartera neta como % de los activos:	Saldo de cartera neta / Activos totales (al final del periodo)
Autosuficiencia financiera:	Ingresos operativos / (Gastos (financieros, provisiones y operativos) + Ajustes)
Ratio de cobertura de riesgo:	Provisiones por malos créditos / Cartera en riesgo (31-365 días)
Ratio de castigo:	Créditos castigados / Saldo bruto de cartera promedio

## ■ Escala de calificación

Calificación	Resumen de calificación	
A++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es óptimo. No hay ningún riesgo de degradación a corto plazo. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es excelente y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían afectar la condición financiera de la institución de forma mínima dada su alta resistencia.	GRADO DE INVERSION
A+	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es excelente en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían tener un impacto limitado en la condición financiera de la institución dada su habilidad para realizar ajustes rápidos a sus estrategias y/o para tomar acciones correctivas.	
A		
A-		
B++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es satisfactorio en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está adecuadamente diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos pueden ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son bajos y/o bien manejados. Las áreas de mejora han sido identificadas y están siendo atendidas. Los cambios en el entorno económico, político o social pueden tener un impacto en la condición financiera de la institución que sin embargo debería ser moderado.	INVERSION ESPECULATIVA
B+		
B		
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero está por debajo de los estándares del sector. Los riesgos de corto y medio plazo son moderados/altos pero no se encuentran totalmente controlados. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación a mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es débil y es poco probable que varios objetivos sean alcanzados. La mayoría de los procesos y sistemas están en pie pero necesitan ser mejorados o actualizados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C+		
C		
C-		
D	<b>Alto Riesgo:</b> Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIERE ASISTENCIA TECNICA
E	<b>Riesgo de quiebra inminente:</b> Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.	