

Servicios para el Desarrollo Comunitario S.A. de C.V.-CrediComún, México

Servicios para el Desarrollo Comunitario S.A. de C.V. – CrediComún, se constituyó y adquirió personería jurídica en mar. 05. CrediComún es una institución de microfinanzas de desarrollo, con visión empresarial y social, siendo su grupo objetivo las poblaciones en situación de pobreza con experiencia microempresarial en el sector comercial o productivo. Su sede se localiza en la Ciudad de México y cuenta con una red de 17 sucursales que cubren los estados de México, Morelos, Hidalgo, Veracruz, Puebla, Yucatán, Tlaxcala y Quintana Roo. Ofrece microcréditos bajo una variante de la tecnología de Bancos Comunes (BBCC), a sep.09 atiende a 24,847 clientes con una cartera de créditos de 5.7 M USD.

GIRAFE Rating

Rating

C+

Tendencia

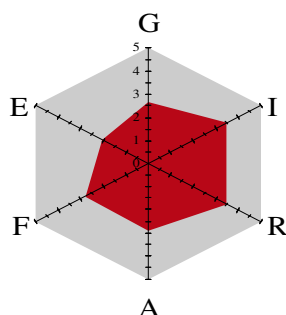
Estable

Fecha de la calificación

Noviembre, 2009

Válido hasta Octubre, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

César Carcelén Romero

ccarcelen@planetrating.com

Tel. +511 2424597

Contacto en la IMF

Sergio F. Landa y Río de la Loza

Director General

Río Nilo N° 80, desp.201

Col. Cuauhtémoc, México D.F.

Slanda37@hotmail.com

Tel. +5255 52071060

[REF: CCR/140110]

Puntos destacados de la calificación

- El contexto externo de crisis y la recesión económica en México han afectado al sector microfinanciero y a los clientes de CrediComún. En ese sentido la rentabilidad se ha visto afectada por un menor rendimiento de cartera, por la venta de cartera en oct.08 y el incremento de los ratios de mora, y los mayores costos de estructura por la apertura de nuevas oficinas en 2008 y 2009.
- Los miembros de los órganos de gobierno son experimentados y con capacidades suficientes para liderar la institución. Sin embargo, mantienen una participación muy operativa y funciones cruzadas dado que uno de sus miembros participa como Consejero y Director General manteniendo voz y voto en ambas posiciones.
- El Plan de Negocios 2009 establece lineamientos claros y acordes al contexto interno y externo; pero el cumplimiento de este plan se ha visto afectado por el impacto de la crisis y el limitado seguimiento a nivel gerencial y del Consejo.
- Los principales desafíos para CrediComún, una institución de talla pequeña, son la mejora de sus niveles de eficiencia operativa, la conversión a SOFIPO, el fortalecimiento competitivo y la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

Tendencia

CrediComún obtiene una tendencia “Estable” sustentada en los importantes desafíos que la institución asumirá el siguiente año; pero reconociendo los positivos avances que, en ese sentido, ha alcanzado en 2009 en las áreas de refuerzo metodológico, los proyectos de consolidación interna y de conversión a SOFIPO.

Indicadores de desempeño

Miles de USD	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Activos	614	2,316	5,857	6,953	9,555
Cartera	552	1,460	4,794	3,474	5,674
Clientes activos	2,609	3,384	6,700	12,242	24,847
Grupos activos	N/D	244	595	1,353	2,287
Cartera promedio por cliente	0.21	0.43	0.72	0.28	0.23
Ahorros	120	305	816	768	1,226
Ahorristas activos	2,609	3,384	6,700	12,242	24,847
Personal	7	37	62	106	188
ROE	3.3%	8.8%	19.9%	(11.2%)	0.9%
ROA (sin donaciones)	0.6%	1.5%	2.9%	(1.3%)	0.1%
Deudas / Patrimonio	4.95x	4.80x	6.26x	9.51x	4.93x
Rendimiento de cartera	83.2%	99.4%	90.9%	67.0%	83.0%
Ratio de costos operativos	75.5%	88.4%	66.7%	52.1%	63.4%
Ratio de costos financieros	0.3%	11.5%	16.4%	16.7%	17.3%
Ratio de costos de provisión	2.5%	1.3%	1.8%	1.2%	3.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	0.0%	1.1%	4.5%	3.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.1%	1.4%	2.7%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.4%	0.6%	0.1%	0.0%

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero mexicano es relativamente joven en especial si se le compara con sus pares regionales. Ha sido considerado en 2009 en el puesto 21 entre 55 países evaluados con mejor entorno empresarial para el desarrollo de las microfinanzas¹. Asimismo, el Gobierno ha implementado medidas favorables para el desarrollo del sector, como la creación del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI² y el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario - PRONAFIM³.

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 creadas por promotores con escasa experiencia en microcrédito. El sector está regulado por la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP)⁴ que fuera modificado en partes por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP)⁵, que contempla tres tipos de figuras jurídicas: Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) con forma legal de Sociedad Anónima, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) con forma legal de Cooperativa y las Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCO) bajo la forma legal de Sociedades Civiles. Por otro lado, dentro del ámbito de la regulación se encuentran también las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL), las SOFOM⁶, las Financieras y los Bancos. Asimismo, bajo la LACP, las SOFIPOs, SOCAPs y SOFINCOs son supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) bajo el modelo de “supervisión auxiliar” delegada a las Federaciones⁷. La proliferación de Federaciones frente al aún limitado número de SOFIPOs y SOCAPs existentes⁸ podría afectar su viabilidad e independencia; existiendo casos de problemas de conflicto de intereses entre el área técnica, responsable de la supervisión, y el Directorio de las Federaciones (formado por las instituciones afiliadas). El sector no regulado lo

conforman las IMFs con forma jurídica de Asociación Civil, intermediarios financieros con figura jurídica de Sociedad Anónima, SOFOM no reglada e IAP (instituciones de asistencia pública).

La creación de la figura legal de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) ha significado un retroceso en el proceso de regulación; 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 sector⁹; aunque sin la posibilidad de realizar operaciones de captación. Esta figura legal no regulada es promovida por entidades de financiamiento estatal como una alternativa para ampliar los beneficios que se otorgan en el financiamiento como: (i) reducción de tasa de interés y (ii) nivel de apalancamiento hasta de 10 su patrimonio.

Se estima que más de 1,700 IMFs¹⁰ existentes en México atienden a una población de 6 millones¹¹ en un mercado potencial estimado en 20 millones para una población total de 105 millones. La baja penetración ha permitido una tasa de crecimiento anual promedio del 50% entre 2002 y 2007; con índices menores para 2008 y 2009 dados los altos niveles de morosidad, sobreendeudamiento y los efectos adversos en el empleo de la crisis internacional. Esta baja penetración parecería dar a entender que la población de bajos recursos no cuenta con acceso al crédito, cuando en realidad existe una notable penetración del crédito de consumo¹² a nov.09 era de 235 mil millones de MXN y créditos de oportunidad en efectivo (financieras y casas de empeño). Sin embargo, dada la vasta extensión del país y el elevado número de habitantes considerados pobres o de bajos ingresos, existe aún un mercado desatendido en México en particular en las zonas rurales.

Los principales actores del mercado son Banco Compartamos (con más de 1.16 millones de clientes y 415 M USD en cartera a sep.09), Financiera FINSOL¹³ (con más de 143 mil clientes y 47.4 M USD a sep.09) y 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. Por otro lado, las principales

¹ Estudio publicado en oct.09 por Economist Intelligence Unit, en colaboración con el BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMFs en veinte países de LAC.

² Banco estatal dedicado a apoyar al sector microfinanciero, colaborar en la regulación e incentivar las mejoras tecnológicas.

³ Fideicomiso destinado a fondar y capacitar IMFs que atiendan a poblaciones desfavorecidas.

⁴ Aprobada en Jun.01 regula la captación de recursos y colocación de créditos por parte de las entidades de ahorro y crédito popular y organismos de integración.

⁵ Aprobada en Ago.09 regula a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y reforma disposiciones en la Ley de General de Sociedades, la Ley de Ahorro y Crédito Popular, entre otras.

⁶ Existe dos figuras SOFOM: la regulada y la no regulada, aproximadamente el 95% no son reguladas.

⁷ Las Federaciones son entidades que ejercen la supervisión auxiliar y brindan asistencia técnica a las entidades de ahorro y crédito popular y a las sociedades que se encuentren en proceso de incorporación a la LACP.

⁸ Existen 13 Federaciones para 42 SOCAP y 34 SOFIPOs a sep.09.

⁹ Exoneración del IVA para el cobro de intereses, menores exigencias de diversificación accionarial y versatilidad en el manejo de productos.

¹⁰ Existen 1342 SOFOM ENR, 141 Uniones de Crédito (en operación), 66 entidades constituidas bajo la LACP, 267 SOCAP en proceso de prórroga condicionada tan sólo en CONDUSEF a jun.09.

¹¹ Estimación realizada por ProDesarrollo sobre la base de lo reportado por COMACREP y otras no agrupadas a esta red.

¹² A través de tarjetas de crédito de tiendas comerciales y bancarias.

¹³ Adquirida en nov.09 por Financiera Independencia a 0.67 veces el valor de su cartera bruta y 8.6 veces su valor contable. Financiera Independencia está especializada en créditos de consumo.

IMFs mexicanas se encuentran agrupadas en la red ProDesarrollo con 85 instituciones asociadas que representan 2.5 millones de clientes, la misma que se ha convertido en un ente promotor importante del sector.

En 2009 al igual que el 2008 el sector microfinanciero mexicano mostrará una reducción en sus niveles de crecimiento como consecuencia de: (i) la menor actividad económica ante los efectos de la recesión económica de los EE.UU aunada a la crisis financiera internacional, (ii) el incremento del sobreendeudamiento y la morosidad debido a la limitada medición de la capacidad e historial de pago de los clientes, y (iii) el menor movimiento comercial en sectores populares como consecuencia de la recesión económica y a causa de la Gripe AH1N1 en el primer semestre del año. Por otro lado, el financiamiento estatal que representa más del 60% del fondeo aún no se han visto afectadas sustancialmente por la crisis; aunque, sí se evidencia algunas demoras para los desembolsos de los préstamos debido a mayores revisiones a las IMFs. Se espera un proceso de fusiones y/o consolidaciones como alternativas viables para IMFs pequeñas, dentro de un contexto interno de creciente competencia y externo poco favorable. Por otro lado, pese a los esfuerzos, existe una importante agenda pendiente en términos de transparencia y mayor regulación en el sector, que afecta el monitoreo y medición del desempeño de las IMFs reguladas y no reguladas.

Entorno Político y Económico

México está atravesando la peor recesión desde 1995 causada por el impacto negativo de la crisis en los Estados Unidos.

Afectado principalmente por la recesión económica estadounidense y también por la crisis financiera internacional; México en 2009, a pesar de los estímulos fiscales tomados por el gobierno, se ha visto afectado por una severa recesión económica superior a la crisis tequila en 1995. Asimismo, las autoridades del Banco Central han presentado dificultades para controlar la inflación, atribuible principalmente a la depreciación del peso mexicano y las expectativas pesimistas. La recuperación económica será ligera durante 2010 y sujeta a la reactivación económica de los Estados Unidos.

Mercado deterioro de la balanza comercial, pero con moderada deuda pública y externa.

La deuda pública sigue en niveles aceptables y con una menor proporción de componente externo. Sin embargo, la mejora de las finanzas públicas todavía depende de los ingresos del petróleo, en donde aún se necesita de importantes esfuerzos para reformar el sistema tributario y a

la compañía estatal de petróleo PEMEX; sin lugar a dudas, éste será un proceso muy lento.

Con la constante reducción de la producción de petróleo agravada por la caída de los precios a nivel internacional, la reducción de las exportaciones a Estados Unidos así como de las remesas hacia México; el déficit de la balanza comercial seguramente se ampliará. Para cubrir sus crecientes e importantes necesidades financieras y compensar el significativo retroceso en la inversión directa extranjera, México se ha visto obligado a utilizar algunas medidas específicas como la firma de un contrato Swap a finales de octubre del 2008 por 30 mil millones USD entre la Reserva Federal de EE.UU. y el Banco Central de México. La vigencia inicial de este contrato por seis meses se ha ampliado hasta octubre de 2009. En abril 2009, México recibió una línea de crédito flexible (en condiciones blandas) por 47 mil millones USD por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI) como parte del programa de préstamos a economías emergentes afectadas por las crisis. Es la primera vez que México recibe recursos del FMI desde la crisis “tequila” de 1995. Además, el estable y moderado nivel de deuda a corto plazo y la flexibilidad del tipo de cambio tenderán a mitigar el incremento del riesgo por falta de liquidez. Cabe resaltar que el relativo modesto tamaño del sector financiero mexicano y sus medidas preventivas lo protegieron de las crisis “sub-prime” en los Estados Unidos.

Avance lento en reformas e inseguridad, después que el partido de gobierno perdiera las elecciones legislativas en julio del 2009.

El partido conservador PAN del presidente Felipe Calderón perdió su relativa mayoría en las elecciones legislativas intermedias de jul.09, a favor del PRI, el partido que gobernó desde 1929 hasta el 2000. En la segunda parte de su gobierno, Calderón tendrá problemas de gobernabilidad y en la modernización de la economía, encontrando resistencia tanto política como social. Adicionalmente, el clima de inseguridad y violencia derivadas del crimen organizado vinculado al narcotráfico representa un gran reto para las autoridades de gobierno.

El sector privado está afrontando grandes dificultades

En este contexto, el clima de negocios muestra márgenes para mejorar sus operaciones; aunque la crisis crediticia puede convertirse en un limitante que perjudicaría a las empresas. Es así que importantes firmas están maniobrando en este escenario de iliquidez internacional. Las dificultades que enfrentan los sectores textil (vestido y calzado) son anteriores a la crisis financiera y están causadas por la dificultad de estas compañías para competir con sus rivales asiáticos. En los sectores de alimentos, construcción, automotriz y distribución, las compañías han experimentado dificultades ligadas a la crisis internacional, especialmente aquellas que se vinculan al crédito de consumo como resultado la capacidad de pago se ha visto afectada.

Fortalezas

- México se ha convertido en una potencia manufacturera, en especial por el aprovechamiento de su membresía al NAFTA, Tratado de Libre Comercio de Norte América.
- Los beneficios del país proviene de sus buenos fundamentos macroeconómicos.
- El control sobre el déficit público y la moderada deuda externa son logros que tranquilizan a los inversionistas extranjeros.
- El sector bancario está relativamente recuperado.
- La población laboral es joven y en crecimiento.

Debilidades

- Una excesiva proporción de las exportaciones de México están dirigidas a Estados Unidos y tiene problemas competitivos con sus rivales comerciales de China.
- Las finanzas públicas continúan dependiendo del petróleo, a pesar de la reforma tributaria de septiembre del 2007.
- Bloqueo de carreteras por causas políticas y sociales han retrasado el progreso en las reestructuración de reformas esenciales (energía, telecomunicaciones, educación, leyes laborales, justicia)
- La falta de inversión y mano de obra calificada han limitado otorgar mayor valor agregado al sector producción.
- México sufre de desigualdad social, pobreza y un ambiente de negocios que requiere ser mejorado.

COFACE Rating del País: A4 y Rating de Clima para los Negocios: A4

Un escenario político y económico inestable puede afectar el pago de la deuda en las empresas; pero el riesgo de no pago es todavía aceptable en promedio. El clima de negocio es aceptable. La información financiera corporativa es en ocasiones inaccesible o no fiable. El cobro de la deuda no es siempre eficiente y el actual marco institucional presenta varias deficiencias

(Miles de millones de USD)	2007	2008(e)	2009(p)	2010(p)
Crecimiento económico (%)	3.2	1.3	-5.5	1.0
Inflación (%)	4	5.1	5.4	3.7
Balanza sector público (% de PIB)	-1.3	-2.1	-4.0	-4.5
Exportaciones	271.9	295.4	270.3	275.2
Importaciones	281.9	309.4	296.2	298.9
Balanza comercial	-10.1	-14	-25.9	-23.8
Balanza de cta. corriente (% PIB)	-0.6	-1.3	-3.3	-2.6
Deuda externa (% del PIB)	20.4	18.9	22.3	20.0
Servicio de deuda (% exportaciones)	9.3	11.2	12.9	11.4
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	3.2	3.2	2.8	2.8

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2009. Los datos de 2008 y, 2009 y 2010 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 su publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

Servicios para el Desarrollo Comunitario S.A. de C.V. – CrediComún se constituyó el 11 de marzo de 2005 como una sociedad anónima de capital variable. CrediComún surge por la iniciativa de sus socios fundadores, los cuales cuentan con basta experiencia profesional en finanzas populares, microfinanzas y en organismos multilaterales (BID-México). Es así que CrediComún es una institución con una visión empresarial y social, siendo su objetivo el atender a poblaciones en situación de pobreza que cuenten con experiencia en alguna actividad productiva o comercial; a fin de promover la generación de ingresos y la creación de empleo. A finales de 2005, se convierte en una institución en proceso de regulación por la CNBV en el marco de la Ley de Ahorro y Crédito Popular bajo el esquema de prórroga condicionada, misma que le permite captar ahorros.

La institución es supervisada de manera auxiliar por FEDRURAL¹⁴; quien realiza una visita de inspección anual y seguimientos mensuales a través de la información reportada por la institución que incluye informes financieros, de cartera, ahorros, de inversiones, indicadores de desempeño, entre otros. Las visitas de inspección abarcan revisiones financieras, de gestión, de cumplimiento de la LACP y evaluaciones del sistema de información.

Desde su creación CrediComún ha sido auditada por diferentes despachos de auditoría externa, los cuales han emitido opiniones sin salvedad sobre la razonabilidad de los estados financieros de la institución. Para el periodo 2008 fue examinada por el despacho Hernández Marrón y Cía. S.C. representantes en México de BDO Internacional, los cuales realizaron una revisión sobre los estados financieros y control interno contable, emitiendo una opinión favorable sobre la razonabilidad de la información presentada.

Propiedad

CrediComún es propiedad de sus seis accionistas, personas naturales independientes, quienes conforman la Asamblea General (AG). La participación accionaria esta dividida en forma equitativa en tres grupos¹⁵ (33.33%) cada grupo con un representante ante la AG. La Asamblea ejerce sus derechos de propiedad a través de reuniones anuales donde se elijen a los miembros del Consejo de Administración (CA) y se aprueban los estados financieros y presupuestos anuales.

¹⁴ En el marco de supervisión auxiliar de la CNBV para las S.A. de C.V.

¹⁵ El primer grupo esta integrado por un accionista, los otros dos por dos y tres accionistas respectivamente, los integrantes en cada grupo mantienen relaciones familiares.

El segundo nivel de autoridad corresponde al CA conformado desde 2009 por cinco miembros; tres de los cuales tienen participación accionaria, formando parte de la AG e integrando el CA desde el inicio de CrediComún. Los tres miembros propietarios participan en el CA con derecho a voz y voto y los otros dos miembros independientes sólo con derecho a voz. El CA se reúne con frecuencia mensual en reuniones formales, documentadas en actas, e informalmente cuando se requiere. Entre sus principales funciones se encuentran la definición de la estrategia institucional, nombramiento del Equipo Gerencial, representación legal de la institución y aprobación de los resultados mensuales y anuales. Dos de los miembros del CA participan en la operativa de la institución, uno como Director General (DG) y otro como Responsable del Departamento Jurídico.

Accionistas	% Acciones	Funciones en la IMF
Rafael Jacinto García	33.3%	Miembro de CA
Sergio Fausto Landa	22.8%	Miembro de CA y DG
Eduardo Landa Calderón	10.5%	Miembro de Asamblea
Marcela Quiroz Brunet ¹	11.5%	Miembro de Asamblea
Marcela Jaime Quiroz ¹	11.5%	Miembro de Asamblea
María F. Jaime Quiroz ¹	10.3%	Miembro de Asamblea

(1) Representadas por el Sr. Raúl Jaime Canseco en la AG y CA.

Subvenciones

Desde 2008 CrediComún ha recibido donaciones mediante asistencia técnica en desarrollo metodológico y tecnología de información, capacitación del Equipo Gerencial y desarrollo de manuales. El monto acumulado de subvenciones a la fecha es de 1.9 M MXN (141 K USD); siendo sus donantes dos entidades gubernamentales: FIRA y Financiera Rural. Estas subvenciones se han reconocido como tales en el estado de resultados.

Estructura de financiamiento

CrediComún se financia principalmente de entidades financieras locales que operan con fondos proveídos por Financiera Rural y directamente con entidades gubernamentales como PRONAFIM. Asimismo, aunque en menor medida, cuenta con recursos de financiadores internacionales. A sep. 09 sus fuentes de fondeo suman 120M MXN (8.9 M USD) proviniendo en un 70% de financiadores, el 13% del ahorro obligatorio garantía y voluntario otorgados en garantía por sus clientes y el 17% de recursos propios.

Las instituciones bancarias representan el 36% del financiamiento de terceros con 2.2 M USD (Banco del Bajío, Banco Ve por Mas y Banca Mifel), seguido de PRONAFIM que representa el 29% con 1.8 M USD y personas naturales (accionistas) el 11% con 664 K USD. A sep. 09 se mantiene negociaciones para ampliación de facilidades crediticias con dos financiadores internacionales que constituyen el 23% del

fondeo; Oikocredit con 1.4 M USD y Microfinance a.s. con 6.2K USD. El financiamiento está negociado principalmente en moneda local y en un 88% a tasa variable, determinado sobre la base de las tasas CETES¹⁶ y TIIE¹⁷. Por otro lado, los recursos propios provienen en un 96% de aportes de accionistas y 4% resultados acumulados, en su mayor parte capitalizados. Desde 2006 los accionistas han realizado sucesivos aportes de capital como sigue dic.06 229K USD, dic.07 236K USD y sep.09 886K USD.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencia (EG) está liderado por el Director General (DG) que se soporta en tres gerencias de línea: la Dirección de Comercial (DC), la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) y la Dirección de Tecnología de Información (DTI). Además de un Contralor que reporta directamente al CA. La plana media en el área comercial la conforman las Gerencias de Zona (GZ) y Gerencias de Sucursales (GS); en Administración y Finanzas la conforman la Responsable de Tesorería, Contador General, Responsable de RRHH y Responsable de Mesa de Control; y en Tecnología de Información la Gerencia de Sistemas, Gerencia de Telecomunicaciones y el Responsable del HelpDesk.

El Sr. Sergio Landa ostenta el cargo de DE desde el año 2009 y es miembro del CA y socio fundador. El Sr. Landa es Contador Público por la Universidad Nacional Autónoma de México- UNAM, ha realizado además estudios de doctorado en la Universidad Panamericana y cuenta con estudios en Alta Dirección de Empresas por IPADE. Su experiencia en la banca comercial se extiende a más de 30 años en diferentes instituciones mexicanas y ha sido consultor del Banco Interamericano de Desarrollo, ejecutando proyectos de financiamiento y supervisión de IMFs.

Organización

CrediComún está estructurada en una red de 17 sucursales y una oficina principal (Sede). La Sede ubicada en la Ciudad de México alberga a los órganos de gobierno, EG, mandos medios, contraloría y auditoría interna, siendo una oficina netamente administrativa. La red sucursales está dividida en ocho zonas (Yucatán, Quinta Roo, Puebla, Veracruz, Morelos, Hidalgo, México 1 y México 2) cada una de ellas gestionada por un GZ. Cada sucursal cuenta con una Gerente de Sucursal, un Asistente Administrativo, un Asistente de Cartera, Supervisores (el número se define en función al tamaño de la cartera) y Coordinadores de Créditos (OC).

¹⁶ Tasa de Certificados de Tesorería emitidos por el Gobierno Federal.

¹⁷ Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio calculada diariamente por el Banco de México. D

En las sucursales la gestión comercial y la recuperación son responsabilidad de los OC bajo la supervisión del GS y los Supervisores. En la conformación de los grupos participan tanto el OC como el supervisor y GS y en caso se requiera también el GZ. Las funciones administrativas están divididas entre el Asistente Administrativo y el de Cartera e incluyen principalmente el registro de información de los grupos en el sistema informático, resguardo de las carpetas con los documentos del crédito y la conciliación de la recuperación semanal que se realiza únicamente vía bancos

Los comités de crédito se efectúan en dos fases:

- Comité de Sucursal, que efectúa la pre-aprobación del crédito, y cuenta con la participación del Gerente de Sucursal, supervisores y OC responsable.
- Comité de Sede, donde la responsable de mesa de control revisa el cumplimiento de políticas y la verificación en central de riesgos de todos los clientes independientemente del monto solicitado y se aprueba la operación en el sistema.

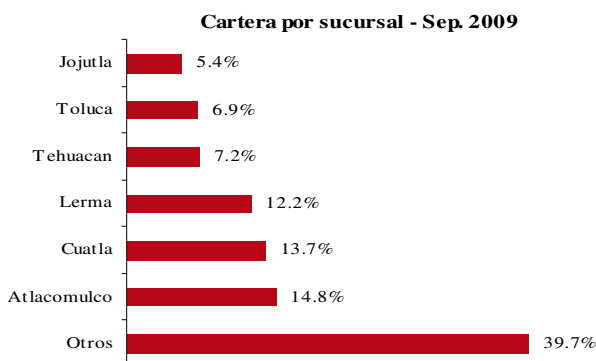
Los desembolsos los efectúa mediante cheques el área de Coordinación y Liberación de Fondos de la Sede y se envían a las sucursales para su entrega al cliente en la reunión inicial. La recuperación es por medio de abono en cuenta bancaria y en casos especiales (en mora) los OCs pueden realizar cobranzas en efectivo con recibos prenumerados y autorizados por el GS, estos son los casos menores.

El sistema SistemCredi es un ERP desarrollado internamente en una plataforma LINUX y base de datos PROGRESS, y es resultado del “Proyecto de Sistematización de Operaciones” iniciado en 2007 y liderado por el DTI. Para su ejecución se realizó un entendimiento y documentación de procesos, para lograr una sistematización de las operaciones a la medida y necesidades de los usuarios. A la fecha, se cuenta con cinco módulos operativos interconectados¹⁸, manteniendo información en línea en Sede y en las sucursales. Adicionalmente el hardware principal está integrado por seis servidores con diferentes funcionalidades, principalmente: administración de base de datos, políticas de acceso a la red, Internet, antivirus, etc.

Penetración de mercado

CrediComún tiene presencia en 8 estados del centro, sur y este de México a través de su red de 17 sucursales (Estado de México, Morelos, Hidalgo, Veracruz, Puebla, Yucatán, Tlaxcala y Quintana Roo). Con la apertura de 11 nuevas sucursales entre 2008 y 2009 se redujo su concentración geográfica y el monto desembolsado (7.2 K USD a dic.07 a 2.3 K USD a sep.09), llegando así a clientes con menores recursos localizados en áreas periurbanas y rurales. Las

nuevas sucursales representan a sep.09 el 39.7% de la colocación total.



Productos y servicios

La institución ofrece bajo una variante de la tecnología de Banca Comunal (BBCC) el “Crédito Comunitario Principal”; el cual se otorga a grupos solidarios conformados por un mínimo de 12 integrantes y un máximo de 25, elegidos por una selección rigurosa entre sus miembros y la verificación de la actividad económica y documentación requerida¹⁹. La tasa de interés para 28 días con IVA es 5.8%, aplicada sobre saldos iniciales y para pagos semanales. El monto promedio desembolsado es 6.3K MXN (470 USD), pero varía en un rango de 1K MXN a 75K MXN (73 USD y 5.5K USD). El plazo promedio es de 16 semanas y el máximo de 24. El ahorro obligatorio es del 10% del valor del crédito, pudiendo realizarse ahorros voluntarios. Éste último caso genera una rentabilidad del 10% anual entregado al culminar el ciclo, estos ahorros no son de libre disponibilidad para el cliente. El ahorro voluntario promedio es de 30 MXN pero varía a discreción de los miembros del grupo. Asimismo, se han diseñado beneficios adicionales para los clientes que realizan sus pagos puntuales y asisten a todas las reuniones, este beneficio consiste en la devolución del 25% de los intereses para los miembros del grupo y 40% para la mesa directiva; los que son reembolsados conjuntamente con la rentabilidad del ahorro voluntario mediante cheque en la última reunión del ciclo. La Tasa Efectiva Global con IVA (TEG) considerando el costo financiero del ahorro obligatorio es de 128.9% (106.1% sin incluir el costo del ahorro obligatorio)²⁰. La tecnología implementada por CrediComún no considera el uso de cuenta interna y sesiones de capacitación, es por ello que las reuniones de los grupos son cortas entre 15 a 20 minutos en promedio.

¹⁸ Módulos operativos: Crédito, Ahorro, Enlace Contable, Contabilidad y Control Interno.

¹⁹ Documento de identidad (Credencial de elector), comprobante de domicilio, documento de Clave Única de Registro de Población (CURP) y/o acta de nacimiento

²⁰ La TEG sin IVA y con costo del ahorro obligatorio es de 112.4% y sin ahorro obligatorio de 92.4%.

Redes

La institución se encuentra afiliada a la red Federación de Instituciones y Organismos Rurales (FEDRURAL) de México, que agrupa a 20 instituciones de diferentes figuras legales y brinda servicios de supervisión auxiliar en el marco de la LACP, establecida por la CNBV.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

El CA conserva a la fecha una participación operativa importante, pues dos de sus miembros ostentan cargos gerenciales y uno de ellos es el DG, generando así una toma de decisiones más operativa que estratégica; que se demuestra en la ausencia de un plan estratégico a mediano plazo y un seguimiento a la toma de decisiones que requiere fortalecerse, en especial para los acuerdos relacionados con la regulación y la gestión social. La actual estructura de administración responde a la dificultad que ha tenido CrediComún para reclutar a un DG que se ajuste a los requerimientos del Consejo y a la filosofía institucional. En este contexto, resta desarrollar un reglamento para las funciones del CA en aspectos sobre balance de poder en la toma de decisiones, por ejemplo la definición de una lista de decisiones donde los miembros con participación operativa no puedan participar con opción de voto, parámetros remunerativos para consejeros, límites en tasas de financiamiento para los socios, entre otros.

Los miembros del Consejo ejercen sus derechos de propiedad y demuestran su compromiso con la institución a través de reuniones bastante frecuentes, y en un claro y efectivo proceso de toma de decisiones sustentado en consejeros con experiencia y capacidad técnica suficiente para una definición adecuada de los planes institucionales. El CA ha sido recientemente fortalecido con dos consejeros independientes con experiencia en el área legal y financiera, dotándolo así de insumos suficientes para una toma de decisiones sustentada, estos consejeros participan con voz más no con voto. Asimismo, el CA tiene acceso a información relevante y oportuna tal como estados financieros, reportes de gestión por agencia y reportes de cartera (colocación monto, número de clientes y mora por agencia y consolidada). El apego a su misión de apoyo a los sectores menos favorecidos ha guiado adecuadamente las decisiones al interior de la institución. Siendo ésta la base para la búsqueda de nuevos inversionistas y consejeros. Este proceso de búsqueda de inversionistas se planea concluir en el mediano plazo; así como la determinación de los porcentajes de capital que se ofrecerían.

Planificación

La institución no ha ejecutado una reflexión estratégica que derive en un Plan Estratégico para el mediano plazo y que abarque una estimación de sus resultados en diferentes escenarios (optimista, moderado y pesimista); en su lugar se desarrollan planes de negocios anuales. El Plan de Negocios 2009 (PN) incluyó un análisis completo del entorno interno y externo y el efecto de la crisis en las zonas de actividad de CrediComún. Sobre la base de este análisis se efectuó una clara identificación de los objetivos institucionales en cuatro perspectivas: adecuación metodológica²¹, programa de austeridad de gastos, proceso de regulación (SOFIPO)²² y creación del área social. Sin embargo, no se han establecido metas financieras como niveles de eficiencia y rentabilidad. Estas metas han sido estimadas para el corto plazo y en un solo escenario. Las proyecciones anuales son básicas pero incluyen suficiente detalle en los flujos de caja, estados de resultados por sucursal y presupuestos mensuales; aunque, requieren una mayor precisión a nivel de los recursos financieros y administrativos necesarios para el crecimiento planeado. El próximo proceso regulatorio involucrará el desarrollo de una reflexión estratégica a mediano plazo que asuma todos los aspectos que el actual PN no abordó, este proceso se iniciará a finales de 2009 y debe concluirse en el primer trimestre del próximo año.

Adicionalmente, el PN resta ser fortalecido con la identificación de planes de acción para cada objetivo, responsables, fechas de implementación e indicadores claves de desempeño. Por otro lado, el EG y CA ejecutan un débil seguimiento al cumplimiento de algunas metas y de los presupuestos mensuales; situación diferente para las metas de colocación de cartera y afinación metodológica, donde se efectúa un seguimiento cercano. El contexto actual de crisis y las debilidades en la planificación y seguimiento han impactado negativamente en el cumplimiento de los objetivos; es así, que en la perspectiva de regulación queda pendiente la creación del área de riesgos, evaluación del perfil de riesgos operativos de CrediComún y análisis de la operación de venta de cartera de oct.08 a Integra Consultores en Microfinanzas S.C. (Ver “Riesgos Crediticio”); a nivel social la creación del área social y la gestión respectiva, y en relación a la meta de crecimiento en volumen de cartera se ha cumplido en un 70% a sep.09 y en número de clientes ha superado los objetivos iniciales (103% a sep.09). Para el último trimestre del año, por la mayor colocación, se espera alcanzar el 90% de la meta de volumen de cartera. El cumplimiento del PN 2009 es aceptable para la meta de crecimiento (colocación monto y número) pero modesto para

²¹ Incluyó el reforzamiento de la metodología en el análisis crediticio y planes de crecimiento acordes al contexto actual.

²² Involucra la creación del área de riesgos, documentación y ajuste de procesos y el desarrollo de una matriz de riesgos/controles.

las demás metas. Resta reformular los objetivos para el último trimestre del año.

Equipo gerencial

La plana gerencial cuenta con experiencia y capacidad suficiente para implementar los lineamientos fijados en el PN y la estrategia definida por el Comité de Administración; así como para ejecutar una conveniente gestión institucional. Desde sus inicios, CrediComún ha experimentado una continua transformación organizacional. Esta inició con la conformación de un Comité de Dirección (formado por los tres socios fundadores) que lideró a la institución en sus dos primeros años y que luego fue reemplazado por la actual estructura Gerencial. La estructura actual permite una suficiente distribución de labores y una comunicación fluida entre sus miembros. Sin embargo, los retos futuros de la regulación, el crecimiento y la necesidad de contar con un DG diferente a los socios hará necesario el fortalecimiento de las capacidades estratégicas del equipo actual y la búsqueda de un nuevo DG; lo que permitiría al CA asumir sus funciones estratégicas y dejar la operativa y acompañamiento bastante cercano que aun realizan a los cargos gerenciales.

Si bien la toma de decisiones se efectúa en forma colegiada a nivel de EG, ésta se encuentra aún muy concentrada en el DG; resultando en un riesgo de persona clave moderado, que se incrementa por la ausencia de un plan de sucesión. No obstante, el compromiso de los socios y el personal gerencial mitiga a nivel aceptable el riesgo de pérdida de la misión y visión institucional. Las líneas de comunicación permiten tanto a nivel gerencial como en los mandos medios una fluida interacción. Se han institucionalizado reuniones semanales del EG y quincenales con la gerencia media (Gerentes de Zona y Sucursales). Además, la plana ejecutiva está debidamente soportada por mandos medios capacitados y con experiencia en sus zonas de actividad y en la metodología; aunque, resta fortalecer sus habilidades de gestión y gerenciales, en especial para la gestión de personal y en la identificación de mercados potenciales.

Gestión de recursos humanos

La gestión de personal ha sido reforzada con la contratación en 2008 de un responsable de la gestión de RRHH y la creación del área de capacitación. Sin embargo, esta gestión requiere ser afinada en algunos puntos, por ejemplo el desarrollo de un proceso de evaluación de personal y la formalización de las actividades de RRHH en manuales. Por otro lado, se muestran avances importantes como son la descripción de los puestos y perfiles por cargo, centralización de las actividades de reclutamiento, selección y contratación, desarrollo de un completo plan de capacitación, implementación de un código de ética y conducta y la evaluación preliminar de clima laboral.

Los procesos en marcha para el reclutamiento y contratación de personal, emplean herramientas estandarizadas (perfiles acordes a las necesidades del puesto, pruebas psicotécnicas y entrevistas) que aseguran a un nivel razonable la contratación de personal acorde a sus necesidades. Asimismo, el proceso de inducción es completo, abarca la inducción institucional (tres días) y la capacitación técnica in-situ (tres meses) con acompañamiento del supervisor y gerente y evaluaciones recurrentes. Adicionalmente, el área de capacitación ha desarrollado un completo plan de formación con módulos para las diferentes habilidades y competencias por cada puesto. Este plan se viene aplicando por fases, en 2009 se enfoca en el desarrollo de capacidades de gestión para las gerencias medias y refuerzo técnico, menos recurrente, para el personal de negocios; en 2010 se focalizará en el desarrollo metodológico de los OCs. A sep.09, los mandos medios han recibido en promedio 26.3 horas de capacitación y los OCs 19 horas.

Pese a los esfuerzos para implementar un plan de incentivos en línea con la media del mercado y los programas de capacitación realizados; la rotación del personal sigue siendo alta, aunque mostró una importante reducción entre 2007 y 2008 (34.3% a 23.8%), se incrementó nuevamente a sep.09 a 25.9% (ratio no anualizado) que se espera este ratio no varíe significativamente para el cierre de año. La rotación se ve afectada por la alta movilidad de personal en el mercado laboral mexicano y, en menor medida, por los despidos del personal que no cumple con las exigencias del puesto de OC.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

La herramienta tecnológica desarrollada por CrediComún satisface ampliamente las necesidades operativas actuales y de mediano plazo. Los diferentes módulos se encuentran integrados permitiendo el registro automático a nivel operativo y contable, reduciendo así el riesgo de errores. Desde su desarrollo en 2007, el software SistemCredi ha contado con ajustes en la estructura del sistema para garantizar adecuadamente la seguridad, continuidad y flexibilidad de la herramienta. Durante los dos primeros años de operación CrediComún no contó con un software automatizado, es por ello que la información se registraba en un programa contable denominado COI, sin mayor detalle de las operaciones de cartera; la migración de la información al SistemCredi se realizó en batch y con escaso nivel de detalle.

La continuidad y seguridad de la información está asegurada por mecanismos que mitigan a nivel aceptable el riesgo pérdida de información. Se dispone de un doble respaldo, con frecuencia diaria, de las bases de datos en dos servidores fuera de Sede, respaldos completos mensuales en dispositivos externos de los códigos fuentes, data e

información de las computadoras de los usuarios resguardados en una bóveda en Sede. Asimismo, el riesgo de corrupción externa se mitiga adecuadamente a través del envío de información encriptada vía VPN, antivirus actualizados en línea, firewall y acceso limitado por perfil de usuario a páginas de Internet. Finalmente, se ha diseñado un completo plan de contingencias para garantizar la continuidad de la información en un período de tiempo no mayor a una hora.

Los reportes generados por el sistema son oportunos, completos y contienen el suficiente detalle para facilitar el proceso de toma de decisiones a todo nivel, en especial a nivel de OCs para un adecuado seguimiento de la colocación y recuperación de créditos. Los reportes de cartera son pormenorizados tanto para cartera vigente y vencida por cliente, grupo, OC, sucursal, gerente de zona, etc. A nivel gerencial, se obtienen reportes del sistema que son ajustados en hojas de Excel para presentación al EG y CA incluyendo cálculos detallados de mora por vencimiento, crecimiento en monto y número y concentración de cartera. Estos reportes serán generados automáticamente por el software AMIGO que se encuentra en fase de diseño, este proyecto se espera esté culminado en el primer trimestre de 2010. Adicionalmente, se ha planificado para finales de 2009 ajustar el registro contable de los intereses pagados por ahorros voluntarios, que a la fecha son registrados en la cuenta de devolución de intereses, que se deduce de los ingresos recibidos por cartera.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

Desde 2007, conjuntamente con el desarrollo del proyecto tecnológico, se inició la formalización de los procesos internos y la identificación y diseño de nuevos controles. Como resultado de este proyecto, a la fecha se cuenta con una estructura de control interno sólida y que responde razonablemente a los principales riesgos operativos. La red de controles se encuentra sustentada en adecuadas políticas que salvaguardan los principales activos, la separación de funciones operativas y de autorización, firmas mancomunadas, controles jerárquicos en varios puntos del proceso de crédito, verificación y conciliación diaria de la recuperación (cuota-ahorro). Se dispone manuales completos y actualizados frecuentemente para el área de créditos y de uso del sistema SistemCredi; pero falta desarrollar para las demás áreas. Por otro lado, aun resta por establecer una política de seguimiento más rigurosa para las sucursales, en especial las de reciente apertura, donde en 2008 se presentaron incumplimientos de políticas, generando una

mora aproximada de 52 K USD²³, que presentó el 6.1% de la colocación en esas agencias²⁴ y el 1.5% de la cartera total a dic.08. Esta situación generó el despido de los GS y OCs involucrados. A la fecha del informe esta situación ha sido superada y se ha reforzado el seguimiento a las sucursales.

La gerencia ha diseñado positivos mecanismos para reducir notablemente el riesgo de uso indebido del efectivo, como son la administración centralizada por parte de la Jefatura de Tesorería, firmas mancomunadas para cualquier desembolso o pago, desembolsos únicamente con cheques, recuperaciones a través de instituciones bancarias y conciliación diaria de la recuperación, todo ello con la supervisión cercana de la DAF. Los mecanismos de control a nivel operativo, administrativo y para la salvaguarda del efectivo han reducido aceptablemente el riesgo de fraude.

Por otro lado, se han desarrollado controles sistematizados y manuales que restringen la manipulación de la información como: (i) la parametrización por módulo y producto, (ii) el acceso diferenciado por perfiles de usuarios con contraseñas de actualización frecuente, uso de un usuario único para modificaciones de la base de datos, y (iii) conciliaciones diarias de cobranza a través del módulo de control interno y conciliaciones mensuales de bancos.

Adicionalmente la información financiera ha sido certificada por un auditor externo local de experiencia, que no ha emitido opinión adversa sobre los estados financieros.

Auditoría interna

El área de contraloría de reciente creación (2008) integra desde esa fecha al área de AI. Ambas áreas cuentan con la suficiente experiencia y conocimiento de la operativa de CrediComún para realizar su función de vigilar el cumplimiento y mejorar el control interno. A la fecha, está conformada por el Contralor, dos auditores senior y tres auditores juniors. La distribución de funciones e identificación de sucursales con mayor criticidad les permite cubrir adecuadamente las áreas de mayor riesgo.

El plan de auditoría 2009 incluye visitas a todas las sucursales al menos tres veces al año; asimismo, la auditoría en sucursales involucra una revisión completa de cartera con visitas de campo y revisión administrativa del cumplimiento de políticas. El próximo desarrollo de un mapeo de riesgos, e identificación de áreas y procesos críticos, planificados para el primer trimestre de 2010, permitiría realizar una auditoría con un enfoque más preventivo que reactivo fortaleciendo la estructura de control interno y alineándose a las mejores prácticas internacionales.

²³ Represento el 25% del PAR30 a dic.08.

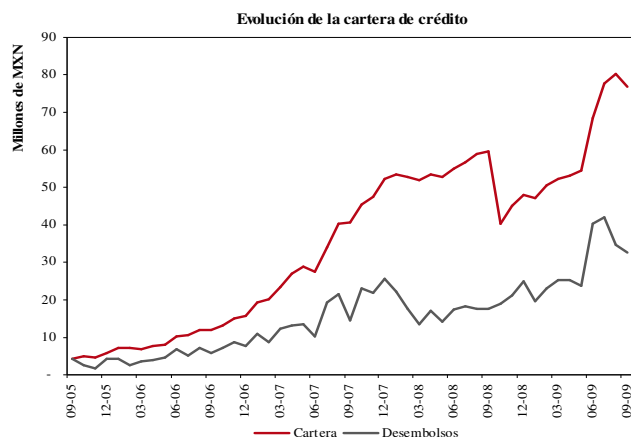
²⁴ Las agencias aperturadas en 2008 fueron: Tuta, Pachuca, Jilotepec, Tenancingo, Orizaba y Ticul.

El departamento de auditoría cuenta con autonomía respaldada por el CA; al cual le reporta frecuentemente. No obstante, la definición de fechas para reuniones formales con el CA y el seguimiento formalizado por parte del mismo al cumplimiento de su trabajo fortalecería ésta labor. Por otro lado, los reportes son positivamente comunicados a la gerencia de línea para su implementación con seguimiento frecuente en cada visita.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “c”

Evolución y composición de la cartera



La evolución en la colocación ha mostrado una tendencia positiva y sostenida durante los últimos tres años; es así, que el saldo de cartera ha presentado un ritmo de crecimiento promedio de 130.7% (dic.06 a dic.08) y a sep.09 de 60%. Asimismo, los desembolsos mantienen altos índices de crecimiento con un promedio anual de 215% (dic.06 a dic.08) y a sep.09 de 20.9%. Durante 2008, el crecimiento se redujo en relación al año 2007, en saldo de cartera en 8.2% y los desembolsos en 13.4%. Este escenario fue diferente para el crecimiento en número de clientes, el cual se incrementó en 82.7% en relación a dic.07.

La menor colocación y reducción del monto promedio desembolsado responde principalmente a tres decisiones gerenciales implementadas en 2008:

- La decisión de venta de parte de la cartera colocada por la sucursal de Toluca a Integra Consultores en Microfinanzas S.C. La operación se realizó en oct.08 por 1.5 M USD, que representaba el 30% de la colocación a dic.08²⁵ (para más detalle ver “Riesgo Crediticio”).
- Disminución paulatina de los montos promedio desembolsados pasando de 1.1 K USD a dic.07 a 600 USD a dic.08 y 470 USD a sep.09, a fin de alcanzar a poblaciones de menores recursos y con menor exposición al riesgo crediticio.

²⁵ Sin considerar la operación de venta de cartera el crecimiento promedio a dic.08 fue de 31.1%.

- El fortalecimiento de la metodología y mayores criterios de depuración de grupos en la fase de formación como resultados del inicio de la crisis financiera y su efecto en la contracción económica.

El crecimiento en número de clientes es respuesta a la política de profundización de créditos a montos menores y a la apertura de agencias especialmente en la zona sur este de México. El crecimiento en el número de clientes se ha dado principalmente por la conformación de grupos nuevos, más que por el incremento del número promedio de integrantes por grupo; es así que en 2008 y a sep.09 el número de grupos se incrementó en 127% y 70%, respectivamente.

Gestión de la cartera de crédito

CrediComún muestra una preocupación constante por ajustar su metodología crediticia a los cambios que se presentan en el sector, a fin de reducir el impacto del riesgo crediticio. Los ajustes realizados a la metodología en 2008 y parte de 2009 redujeron en cierta medida el impacto de la crisis externa y el creciente sobreendeudamiento a nivel local; sin embargo, un mayor seguimiento a las actividades de colocación en las agencias de reciente apertura (2008) hubiera reducido aún más este impacto. Se realizaron positivos ajustes en el análisis de los clientes que incluyeron principalmente la consulta en centrales de riesgos para todos los clientes, límites máximos de endeudamiento (los clientes mantener créditos hasta con dos IMFs a parte de CrediComún), evaluación básica de la capacidad de pago para definir el monto del crédito y cuota, verificación minuciosa en campo por el GS y supervisores de las políticas de créditos para la conformación de los grupos y en Sede por el área de Mesa de Control. No obstante los ajustes realizados, la cartera en riesgo ha mostrado un incremento significativo en 2008 y se ha mantenido elevado en 2009; en especial en lo referido al PAR 360 (2.7%). La cartera en riesgo responde además de la influencia del entorno externo, al incumplimiento de políticas en las sucursales nuevas, tanto en la conformación de los grupos como en el seguimiento posterior. Sin embargo, las actividades de seguimiento a nivel de GZ y Sede a las nuevas sucursales se han fortalecido positivamente en el último semestre, con resultados que se reflejan en la reducción de la cartera en mora para el tramo 30-60 días (de 1.1% dic.08 a 0.4% sep.09).

La revisión continua de la metodología también ha incluido un positivo fortalecimiento de las políticas de recuperación que incluye comités de mora semanales, presión para la ejecución de la garantía solidaria e incentivos por el cumplimiento puntual de las cuotas para el cliente. En caso de desintegración de los grupos se utilizan políticas más agresivas como brigadas de cobranzas (conformados por el GS y OCs de la zona más cercana) y desde 2009 se cuenta

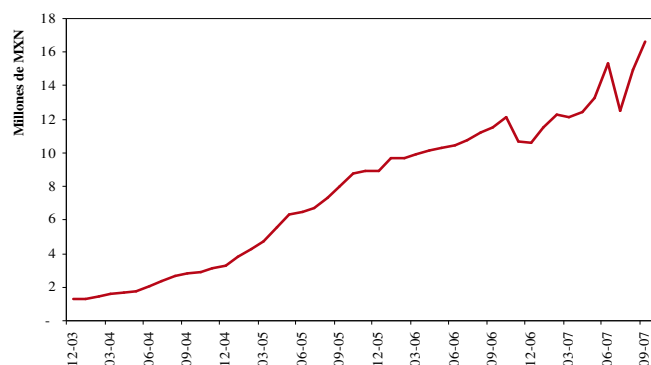
con un área jurídica para los créditos en mora mayores a 60 días; aunque la ausencia de garantías reales reduce las posibilidades de recuperación judicial, siendo este un proceso bastante largo, que dura más de un año. A sep.09 se ha recuperado 133K MXN (9.8K USD).

El equipo actual de negocios cuenta con las habilidades suficientes y experiencia ganada en campo para ejecutar adecuadamente sus labores.

Gestión de la actividad de servicios financieros

El portafolio de ahorros está conformado por el ahorro obligatorio y el voluntario. Éstos están bastante atomizados (montos promedio de 493 MXN para ahorro obligatorio y 30 MXN para el ahorro voluntario) y están estrechamente ligados a la cartera de créditos, manteniendo una tendencia de crecimiento similar. CrediComún realiza una gestión básica del ahorro que consiste en la captación del ahorro obligatorio al inicio del ciclo y del ahorro voluntario con frecuencia semanal, estos fondos son depositados en cuentas bancarias a nombre de la institución y sirven a ésta como fuentes de financiamiento. El ahorro obligatorio a sep.09 representa el 94% de la captación total y en promedio en los últimos tres años fue del 81%.

Evolución de los ahorros



Para la gestión del ahorro se cuenta con información actualizada en el sistema SistemCredi y en las libretas de los socios. No se han desarrollado políticas para prevenir el riesgo de volatilidad de los ahorros, especialmente porque estos mantienen la misma rotación que la cartera (vencimiento promedio a cuatro meses) y al finalizar el crédito, en la mayoría de los casos, sirven de base para el siguiente ciclo. (Ver sección "F").

Riesgo crediticio

La cartera en riesgo (PAR 30) se ha incrementado a niveles importantes del 5.9%, mismo ratio a sep.09 y a dic.08 (1.2% a dic.07) como consecuencia de una débil aplicación de las políticas de crédito para la conformación de los grupos y su seguimiento posterior en las seis sucursales abiertas en 2008 y al inicio de la crisis internacional (reducción de las remesas y la actividad económica local). Asimismo, durante el segundo trimestre de 2009, las restricciones producto de la

epidemia de influenza afectaron la actividad comercial de la mayoría de sus clientes, impactando en la recuperación de la cartera más antigua. Por otro lado, el sobreendeudamiento es otro factor que afecta la recuperación en especial en las zonas de mayor competencia como Toluca, Atlacomulco y Cuautla que representan el 35% de la colocación a sep.09.

En este contexto, el PAR 30 a sep.09 de 5.9%, está concentrado principalmente en el PAR 365 con 2.7% y en el PAR 91-180 con 2%. Asimismo, las sucursales con mayor mora son Orizaba, Tula, Pachuca y Tehuacan, con un índice de mora promedio de 17%, todas ellas abiertas en 2008. Los índices de mora de CrediComún se encuentran a dic.08 por encima de la media de las IMFs que trabajan Banca Comunal en México (3.7%) y de sus principales competidores como Finca con 4%, ProMujer con 3.6%, Compartamos con 1.7% y CAME con 0.9%; a nivel regional es también superior a sus pares de BBCC con 2.8% (Mix Market dic.08). Pese a esta situación, CrediComún no ha realizado saneamientos de cartera significativos ya que no se han definido políticas claras de castigos. El promedio de los últimos tres años fue de 0.2% y a dic.08 de sólo 0.1%. Los niveles de saneamiento de CrediComún se observan significativamente menores a los de sus competidores como Finca con 1.9%, ProMujer 4%, Compartamos 1.9% y CAME con 1.3% (Mix Market dic.08).

En oct.08 se realizó una operación de venta de cartera por 21M MXN (1.5M USD) a Integra Consultores en Microfinanzas S.C. La cartera sujeta de venta fue colocada en la sucursal de Toluca. El CA tomó la decisión de vender esta cartera porque los montos promedios desembolsados (42K MXN ó 3.1K USD por cliente) son muy superiores al promedio de la institución y en cierta medida superaban las políticas institucionales. Si bien, la colocación inicial contó con la aprobación del CA y estaba direccionada a una posterior migración a crédito individual; decisiones posteriores determinaron vender la cartera y no ofrecer el producto de crédito individual a través de CrediComún. La operación de venta con Integra tiene un plazo de pago de 5 años a una tasa flat del 6% y un periodo de gracia de un año. Integra ha cumplido a la fecha con los tres primeros pagos y la cartera administrada por ellos tiene una mora a sep.09 de 1.9%²⁶. Aunque esta operación cumple con todas las condiciones contractuales, el futuro proyecto de transformación de CrediComún en SOFIPO podría verse afectado; toda vez que la LACP establece que este tipo de cuentas por cobrar no puede superar el 5% del capital neto²⁷ para instituciones reguladas. Esta operación supera el límite fijado que a sep.09 es de 6.6M MXN (489K USD). La institución no ha establecido planes de acción para hacer

²⁶ Información proporcionada por Integra y verificada con la documentación proporcionada por ellos, misma que no es auditada.

²⁷ Capital neto= capital contable – activos intangibles – préstamos de liquidez a otras entidades.

frente a esta contingencia en caso decidan convertirse en SOFIPO en 2010. La solución podría incluir el repago acelerado de esta operación, en cuyo caso Integra podría no disponer de la liquidez suficiente para poder efectuar el pago adelantado.

Cobertura del Riesgo crediticio

La política de provisiones de CrediComún se alinea a las normas contables establecidas por la CNVB en la LACP; la misma que establece los niveles de provisión y los rangos de reconocimiento gradual. Las instituciones reguladas por la LACP deben registrar en su primer año de regulación el 34% del monto de provisión requerida e ir ajustándolo en un periodo de 6 años hasta cumplir con el 100% fijado por la ley. Si bien, CrediComún se apega a la norma y a la fecha ha reconocido el 50% de la provisión requerida, ésta no cumple con las mejores prácticas internacionales de provisiones que establecen nivel en torno al 100% del PAR 30.

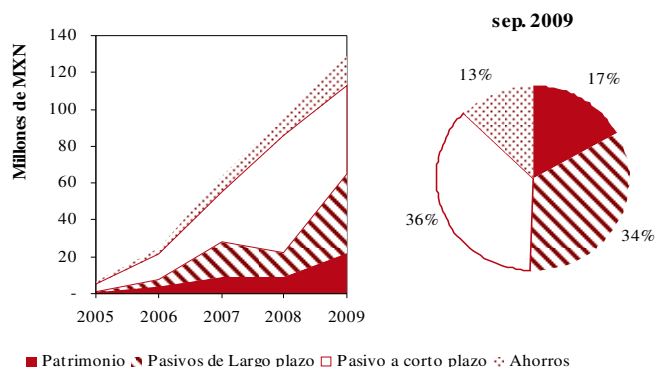
A sep.09 el PAR 30 está cubierto en un 55.6% (a dic.08 39.6% y a dic.07 de 90.1%) y para el PAR 180 en 107.6% (75.6% a dic.08). Estos niveles de cobertura del PAR 30 están por debajo de sus pares mexicanos ProMujer 141%, FINCA 120% y Compartamos con 165% (Mix Market a dic.08). Con el nivel actual de provisión se estaría cubriendo 75 grupos de los 2,287 que se mantienen a sep.09. Así el riesgo crediticio comprometería el patrimonio de la institución en 18.8% a dic.08 y en 9.3% a sep.09.

La garantía solidaria y la presión social para la recuperación del crédito son adecuadamente manejadas a nivel de los grupos. Además, los ahorros (obligatorios y voluntarios) representan el 22% de la cartera de créditos.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”

Estructura de financiamiento



Capitalización y estrategia de financiamiento

El EG asistido por el CA ha logrado mantener y fortalecer sus relaciones con financiadores locales y recientemente ha ampliado sus negociaciones a financiadores internacionales. A pesar de la corta vida institucional de CrediComún, se han

desarrollado sólidas relaciones comerciales con los principales proveedores de fondos gubernamentales en México y en el último ejercicio se han iniciado negociaciones con tres financiadores internacionales. Las necesidades de financiamiento para 2009 están negociadas y desembolsadas; asimismo, se está negociando para 2010 facilidades por 68M MXN (5M USD), de los cuales 40M MXN se cuentan con un significativo grado de avance con instituciones locales y el restante en proceso con instituciones internacionales. Por otro lado, la participación de los accionistas como financiadores se ha reducido del 26% y 29% a dic.07 y dic.08 respectivamente a 12% a sep.09 como resultado de un mayor acceso a fondeo de fuentes independientes. Las tasas de interés que los accionistas cobran a CrediComún por los préstamos realizado se encuentran en el promedio del mercado (15% anual). Finalmente, la identificación de las necesidades de financiamiento es adecuada, pero con un horizonte de un año y ésta se ejecuta con herramientas básicas pero suficientes como flujos de caja y proyecciones anuales con seguimiento mensual.

El nivel de apalancamiento de CrediComún es de 9.5x a dic.08y 4.9x a sep.09, con un promedio anual de 6.9x en los últimos tres años. Este nivel de apalancamiento es superior al máximo recomendado para instituciones similares de 5x y supera el de sus principales competidores²⁸. La disminución en el apalancamiento a sep.09 se debe al fortalecimiento patrimonial (899K USD en 2009) realizados por aportes en efectivo de los accionistas, práctica que se ha mantenido en los últimos tres años aunque por montos menores. Los fondos para el aumento de capital provienen de recursos propios de los accionistas y de las remuneraciones mensuales que reciben de la institución por su gestión en CrediComún. Por otro lado, el ratio de adecuación al capital se encuentra en el límite recomendado con 18.9% a sep.09 pero se encontró por debajo en dic.08 con 11.1%. El elevado nivel de apalancamiento puede ser una limitante para el crecimiento planificado para el mediano plazo especialmente por potenciales restricciones para acceder al fondeo internacional; aunque, a nivel de fondeo gubernamental la exigencia de respaldo patrimonial permite niveles de apalancamiento superiores a las 10x.

Riesgo de liquidez

CrediComún administra el riesgo de liquidez a través de un seguimiento cercano a los niveles de disponible, recuperación de la cartera, vencimiento de los ahorros, conveniente calce de plazos del endeudamiento y diversificación de fuentes de fondeo. Esta gestión ha permitido mantener un sano calce entre activos y pasivos sin presentarse posiciones descubiertas en el corto plazo y

²⁸ Banco Compartamos 1.9x, Finca México 2.6x, Financiera Independencia 2.8x y ProMujer 1.1x a dic.08 Mix Market.

manteniendo niveles de cobertura razonables²⁹. Si bien CrediComún está expuesta al riesgo de volatilidad de los ahorros éste es bajo; dado que tanto el ahorro obligatorio como el voluntario no son de libre disponibilidad durante la vigencia del crédito. Asimismo, la institución mantiene ratios razonables de cobertura para el riesgo de volatilidad de los ahorros que se encuentran a niveles del 49% en los últimos tres años y 33% a sep.09. Finalmente, al final del ciclo, en la mayoría de los casos los ahorros no son retirados sino que sirven de base para el ahorro obligatorio del siguiente ciclo.

La Jefatura de Tesorería realiza una gestión suficiente de la liquidez con herramientas básicas pero adecuadas para el nivel actual de operaciones; sin embargo, un mayor crecimiento y sofisticación de las operaciones, requerirá de herramientas con mayor nivel de detalle y seguimiento, como por ejemplo flujos de caja semanales y proyecciones mensuales. Los niveles de cobertura de costos operativos, si bien se encuentran por debajo de los estándares recomendados con ratios de 1.7 meses a sep.09 y 1 mes a dic.08; responde al detallado seguimiento de la tesorería y la disponibilidad de líneas de contingencia. Las líneas de contingencia se han negociado con los bancos locales con los que trabajan y empresas como CREDITOUR y en casos excepcionales los accionistas y terceros relacionados; hasta la fecha estas líneas han resultado suficientes para las necesidades de liquidez presentadas.

Riesgos de mercado

La estructura de financiamiento de CrediComún es simple sin mayor exposición al riesgo cambiario, a la fecha conserva un crédito con Microfinance s.a. en coronas checas por 6.3K USD que presenta el 0.4% de su capital y el 0.1% de su endeudamiento.

El 88% del financiamiento de la institución está negociado a tasa variable sobre la base de las tasas locales de referencia CETES y TIIE, las cuales no han presentado variaciones significativas en los últimos tres años, especialmente la CETES que ha variado en un rango de 7% a 8.3%. La TIIE en nov.09 ha disminuido en cuatro puntos porcentuales en relación a su nivel histórico en los últimos tres años de 7.9% y 8.4%. CrediComún mantiene una alta exposición a este riesgo que representa el 247.1% de su patrimonio a sep.09 (379.3% a dic.08). La institución no ha establecido políticas para administrar esta exposición dado el poco margen de maniobra que se tiene al ser ésta una característica del mercado. Sin embargo, la Jefatura de Tesorería analiza frecuentemente las variaciones en el spread financiero que puedan concluir en un incremento de tasas de interés al

cliente, que dependería de las acciones que la competencia tome en este sentido.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

Calidad de los ingresos

CrediComún es una institución de talla pequeña para el competitivo mercado mexicano; pero que cuenta con mecanismos para diferenciar y consolidar su posicionamiento competitivo en su mercado meta. Sus fortalezas competitivas, aún en proceso de consolidación, se basan en la calidad y rapidez en la atención, reembolso de intereses por puntual cumplimiento de pago, devolución del ahorro e intereses ganados de manera inmediata al cierre del ciclo y agilidad en las reuniones; quedando pendiente el fortalecimiento de las actividades de marketing y el desarrollo de herramientas para la retención y fidelización de clientes. Ambas actividades están incluidas en la planeación para 2010 con la creación del área social y el desarrollo de servicios no financieros. Por otro lado, si bien el rendimiento de cartera de CrediComún a sep.09 (83%)³⁰ es menor al promedio del mercado³¹ y de sus principales competidores³²; éste está afectado por los índices de calidad de cartera y la operación de venta de cartera efectuada en 2008 (Ver “Análisis de Rentabilidad”) y no significa que sus costos transaccionales son menores a sus competidores, más bien se encuentra en el promedio.

Análisis de rentabilidad

CrediComún es una institución con reducidos ratios de rentabilidad. El ROA en un de los años ha superado los dos puntos porcentuales, pero en dic.08 y sep.09 se encuentra por debajo del punto porcentual con 0.4% y 0.8% respectivamente³³. Si bien, el ROA institucional está por encima del sector mexicano con 0.3% a dic.08, éste es menor a sus principales competidores como Finca con 2.7%, ProMujer con 2.3%, CAME con 1.7% y Banco Compartamos con 19.1% (Mix Market dic.08).

La menor rentabilidad en 2008 responde a una importante disminución del rendimiento de cartera en más de veinte puntos porcentuales (pasando de 90.9% a dic.07 a 67% a dic.08 y 83% a sep.09). El rendimiento de cartera se ha visto afectado por tres razones principales: (i) la operación de venta de cartera por 1.5M USD en oct.08 (Ver “Riesgo crediticio”), que representó una disminución en los ingresos de cartera de aproximadamente el 10%; (ii) la colocación en

³⁰ Con una TEG sin IVA 92.4%.

³¹ Sector mexicano con 93.1% a dic.08 Mix Market. MIX. Sin embargo, esta data sólo representa a 39 actores del mercado.

³² Finca México 86.9%, Banco Compartamos 84.4%, CAME 104.9%, ProMujer 79.7% y Forjadores de Negocios con 85% a dic.08 Mix Market.

³³ El ROA de microfinanzas es negativo a dic.08 (-1.3%) y a sep.09 es de sólo 0.1% como resultado de donaciones recibidas.

²⁹ Ratio de cobertura a un mes de 238% y a un año de 188%.

grupos de menos de 12 integrantes (entre 8 y 10) en las agencias de reciente apertura, que involucra una menor rentabilidad; y (iii) el incremento significativo de la morosidad. Por otro lado, la rentabilidad desde el inicio de la institución está afectada por la política de sueldos incrementales para los socios, con remuneraciones mensuales por su gestión en la IMF y que corresponde a una estrategia de optimización fiscal y reinversión en la institución. En 2009, el rendimiento de cartera viene recuperándose por el crecimiento en la colocación y a la decisión de conformar grupos de no menos de 12 integrantes. Esta recuperación hubiera sido mayor sino se mantuviera aún altos índices de cartera en riesgo, en especial PAR 180 días. Es así que los ratios de provisiones se han incrementado de 1.2% dic.08 a 3.1% sep.09, como resultado de un reconocimiento del 50% de la provisión requerida, en apego a la normativa local.

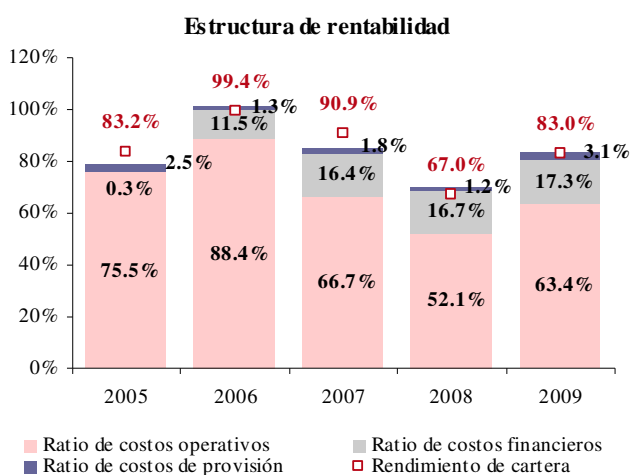
El ratio de costos operativos si bien se redujo en 2008 (66.7% a dic.07 a 52.1% a dic.08) por la mayor colocación en número de clientes; en los primeros nueve meses de 2009 volvió a incrementarse a 63.4%. Este incremento responde principalmente a la mayor contratación de personal en 2009 que representa el 87.5% más que en 2008 (en 2008 la contratación de personal incrementó en 52% en relación a dic.07), el 60% del personal contratado en 2009 es personal de negocios y el resto a personal administrativo. El ratio de eficiencia se ve afectado también por la política de remuneraciones mensuales para los socios, explicada en el párrafo anterior. El nivel de eficiencia de la institución está por encima de los benchmarking de México a dic.08 (57.4%) pero en línea con competidores de talla similar.³⁴

estables, el costo de la deuda viene disminuyendo desde el 2007 (16.9% a dic.07, 14.6% a dic.08 y 13.4% a sep.09) como consecuencia de la mayor participación del patrimonio en su estructura de financiamiento (18% a sep.09).

Perspectivas

CrediComún muestra una tendencia estable en sus resultados financieros con posibles mejoras en caso se observe una recuperación en sus ratios de calidad de cartera y con ello una consecuente disminución en los costos de provisión. Asimismo, no se espera una variación significativa en los costos financieros, y las principales inversiones ya se han realizado y no se tiene planeada efectuar aperturas importantes de agencias para el 2010 que pudieran afectar los costos de estructura. Por otro lado, se han planificado varios proyectos para el próximo año como la transformación a SOFIPO, la mayor profundización en clientes con montos desembolsados promedio menores a 600 USD y sistematización de procesos pendientes. Estos proyectos ya se han iniciado en 2009 con positivos avances, entre ellos el fortalecimiento metodológico, crecimiento en nuevas regiones con créditos de menor monto, avances en los ajustes en sistema para el registro contable y el área de tesorería y la conformación de grupos de trabajo para completar los requerimientos de la CNBV para la conversión a SOFIPO, actividad que se vería sólo afectada por la operación de venta de cartera de oct.08.

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.

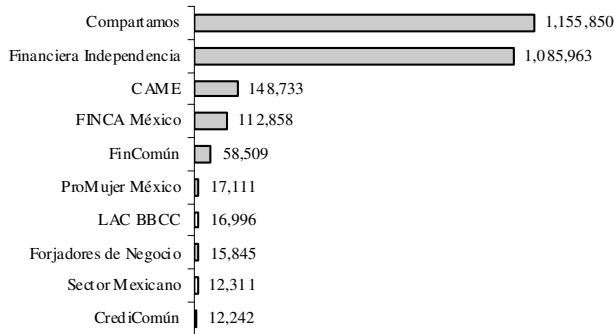


Desde 2007 el ratio de costos financieros se ha mantenido estable sin presentar variaciones significativas, sólo con un pequeño incremento de 0.6 puntos porcentuales entre 2008 y sep.09. Si bien los costos financieros se han mantenido

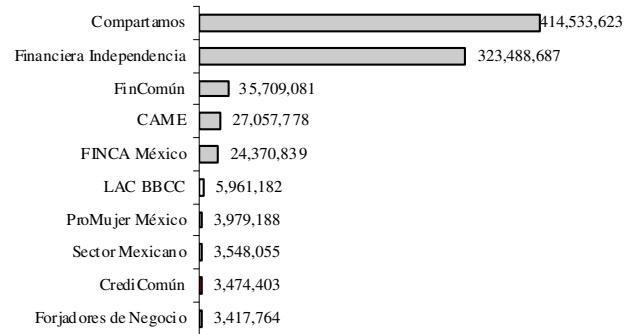
³⁴ Ratio de eficiencia de Finca fue de 64.9%, ProMujer con 61.4% y FinComún con 71.6% según el Mix Market a dic.08

Benchmarking

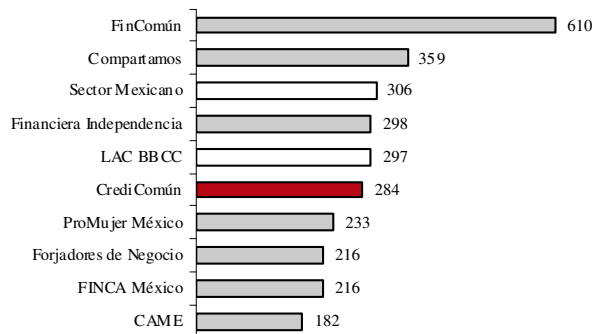
Clientes activos



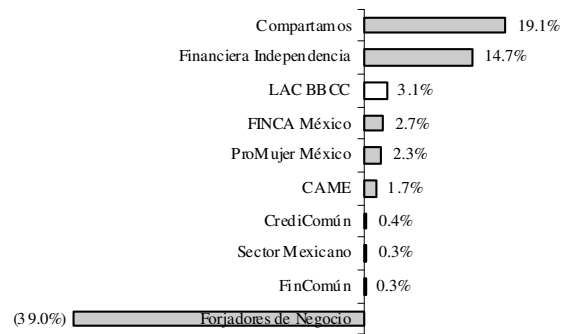
Cartera (USD)



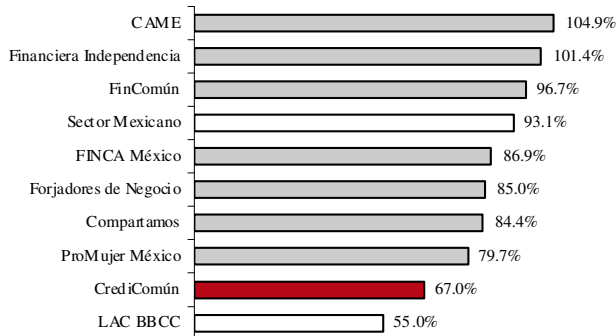
Cartera promedio por cliente (USD)



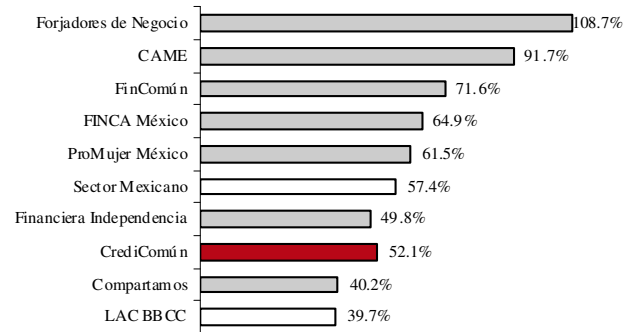
ROA



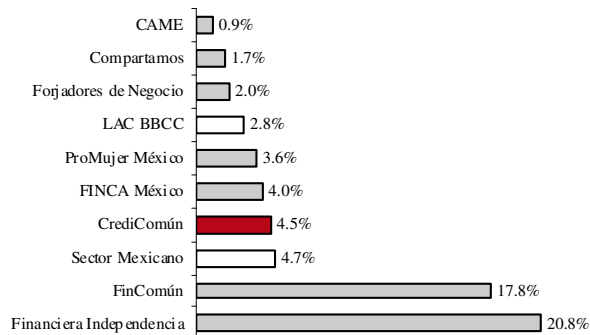
Rendimiento de cartera



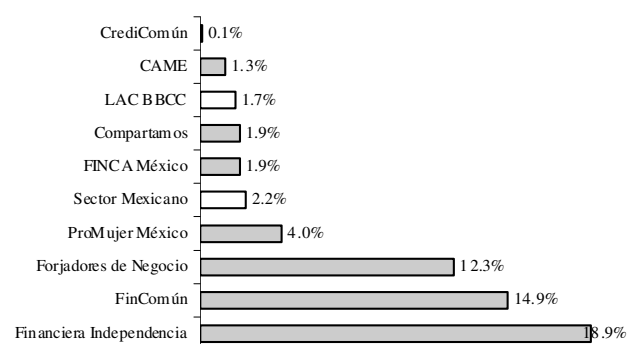
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



Fuente: The Mix Market Benchmark para LAC y Sector Mexicano a dic.08, CAME, Compartamos, Finca México, FinComún, Financiera Independencia, Forjadores de Negocios y ProMujer a dic.08. La información de CrediComún se presenta a dic.08.

■ Indicadores de desempeño Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Cartera de prestamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	552	1,460	4,794	3,474	5,674
Cartera (MXN)	5,871	15,783	52,327	48,051	76,884
Evolución	N/A	168.8%	231.5%	(8.2%)	60.0%
Clientes activos	2,609	3,384	6,700	12,242	24,847
Evolución	N/A	29.7%	98.0%	82.7%	103.0%
Cartera promedio por cliente	0.21	0.43	0.72	0.28	0.23
% del PIB por habitante	2.5%	4.7%	7.4%	3.4%	2.6%
Préstamo promedio desembolsado	ND	ND	1.07	0.60	0.47
% del PIB por habitante	0.0%	0.0%	11.0%	7.2%	5.3%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	0.0%	1.1%	4.5%	3.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.1%	1.4%	2.7%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.4%	0.6%	0.1%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	ND	2,357.1%	90.0%	39.6%	55.6%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(6.7%)	(3.7%)	0.7%	18.8%	9.3%
Ahorros					
Ahorros	120	305	816	768	1,226
Ahorros (MXN)	1,279	3,294	8,909	10,626	16,607
Evolución	N/A	157.5%	170.5%	19.3%	56.3%
% de depósitos de garantía	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ahorristas activos	2,609	3,384	6,700	12,242	24,847
Evolución	N/A	29.7%	98.0%	82.7%	103.0%
Ahorro promedio por ahorrista	0.05	0.09	0.12	0.06	0.05
Personal					
Número de empleados	7	37	62	106	188
% Oficiales de crédito	71.4%	64.9%	61.3%	45.3%	50.5%
Tasa de rotación del personal	0.0%	18.2%	34.3%	23.8%	25.9%
Análisis financiero					
ROE	3.3%	8.8%	19.9%	(11.2%)	0.9%
Deudas / Patrimonio	4.95x	4.80x	6.26x	9.51x	4.93x
Radio de adecuación del Core capital	17.7%	23.5%	15.7%	11.1%	18.9%
Ratio de adecuación del capital total	18.0%	23.6%	15.7%	11.1%	18.9%
ROA	0.6%	1.5%	2.9%	0.4%	0.8%
ROA (sin donaciones)	0.6%	1.5%	2.9%	(1.3%)	0.1%
ROA (operaciones de microfinanzas)	2.5%	1.8%	3.4%	(1.3%)	0.1%
Estructura de rentabilidad					
Ratio de ingreso total	83.2%	106.1%	91.2%	68.2%	84.0%
Rendimiento de cartera	83.2%	99.4%	90.9%	67.0%	83.0%
Ratio de costos operativos	75.5%	88.4%	66.7%	52.1%	63.4%
Costo por prestatario	0.08	0.24	0.30	0.16	0.11
Clientes por empleado	373	91	108	115	132
Clientes por oficial de crédito	522	141	176	255	262
Cartera promedio por cliente (USD)	0.21	0.43	0.72	0.28	0.23
Ratio de costos financieros	0.3%	11.5%	16.4%	16.7%	17.3%
Costo del ahorro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo de la deuda	0.0%	10.8%	16.9%	14.6%	13.4%
Ratio de costos de provisión	2.5%	1.3%	1.8%	1.2%	3.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	0.0%	1.1%	4.5%	3.2%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.4%	0.6%	0.1%	0.0%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	88.8%	62.4%	81.0%	48.8%	57.4%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	3.3%	0.4%	1.8%	1.3%
Liquidez					
Liquidez / Total de activos (LAR)	6.7%	14.6%	2.1%	2.5%	4.3%
Ratio de liquidez (1 año)	115.9%	137.4%	174.1%	118.3%	188.3%
Tasa de cambio 1 USD= xx MXN	10.6	10.8	10.9	13.8	13.6

■ Estados financieros en miles de USD

Estado de resultados (USD)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	230	923	2,694	2,548	2,793
Ingresos de otros activos financieros	-	31	11	46	36
Intereses y otros gastos financieros	1	106	486	636	583
Resultado Financiero	229	848	2,219	1,958	2,246
Otros ingresos operativos	-	32	-	-	-
Costos operativos	208	822	1,978	1,978	2,134
<i>Costos del personal</i>	-	475	1,582	1,406	1,485
<i>Gastos administrativos y otros</i>	208	341	376	545	544
<i>Depreciación</i>	-	5	20	27	105
Resultado no operativos (neto)	(6)	(4)	(19)	5	0
Ingreso operativo bruto	14	54	223	(16)	112
Provisión neta para cartera incobrable	7	12	53	45	104
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	7	41	170	(61)	8
Resultado operativo neto antes de donaciones	7	41	170	(61)	8
Impuesto sobre la Renta	6	19	50	12	-
Resultado neto antes de donaciones	2	22	119	(72)	8
Ingresos por donaciones	-	-	-	96	43
Resultado neto	2	22	119	24	51

Balance (USD)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
ACTIVOS	614	2,316	5,857	6,953	9,555
Activos líquidos	41	339	122	171	409
Cartera neta	545	1,445	4,743	3,393	5,487
<i>Cartera bruta</i>	<i>552</i>	<i>1,460</i>	<i>4,794</i>	<i>3,474</i>	<i>5,674</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>7</i>	<i>15</i>	<i>51</i>	<i>82</i>	<i>187</i>
Inversiones financieras	-	360	747	1,033	791
Activos fijos netos	19	42	92	98	140
Activos intangibles	-	-	-	471	482
Otros activos	9	131	153	1,786	2,246
PASIVO Y PATRIMONIO	614	2,316	5,857	6,953	9,555
Pasivo	511	1,917	5,050	6,292	7,944
Depósitos en garantía	120	305	816	768	1,226
Préstamos	377	1,602	4,175	5,394	6,118
Otros pasivos	13	10	59	130	599
Patrimonio	103	399	807	661	1,612
Core capital	101	397	805	660	1,610
<i>Capital social</i>	<i>98</i>	<i>383</i>	<i>673</i>	<i>642</i>	<i>1,541</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>132</i>	<i>18</i>	<i>70</i>
Otras cuentas del patrimonio	2	2	2	2	2

Promedios del Balance General	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Cartera bruta	276	929	2,965	3,800	4,487
Activos	307	1,460	4,076	5,788	8,326
Depósitos	60	200	588	761	1,005
Préstamos y deuda subordinada	189	986	2,881	4,344	5,812
Patrimonio	52	250	601	649	1,143

■ Estados financieros en miles de MXN

Estado de resultados (MXN)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	2,443	9,979	29,412	35,237	37,840
Ingresos de otros activos financieros	-	337	119	631	485
Intereses y otros gastos financieros	10	1,150	5,309	8,793	7,897
Resultado Financiero	2,433	9,166	24,222	27,075	30,428
Otros ingresos operativos	-	342	-	-	-
Costos operativos	2,216	8,882	21,589	27,359	28,914
<i>Costos del personal</i>	-	5,133	17,264	19,440	20,117
<i>Gastos administrativos y otros</i>	2,216	3,690	4,105	7,540	7,372
<i>Depreciación</i>	-	59	220	379	1,425
Resultado no operativos (neto)	(65)	(46)	(202)	67	1
Ingreso operativo bruto	152	580	2,431	(217)	1,515
Provisión neta para cartera incobrable	73	134	579	620	1,408
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	79	446	1,852	(837)	107
Resultado operativo neto antes de donaciones	79	446	1,852	(837)	107
Impuesto sobre la Renta	61	209	548	164	-
Resultado neto antes de donaciones	18	237	1,304	(1,001)	107
Ingresos por donaciones	-	-	-	1,327	584
Resultado neto	18	237	1,304	326	691

Balance (MXN)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
ACTIVOS	6,529	25,045	63,929	96,163	129,475
Activos líquidos	440	3,668	1,327	2,371	5,544
Cartera neta	5,798	15,618	51,774	46,923	74,348
<i>Cartera bruta</i>	<i>5,871</i>	<i>15,783</i>	<i>52,327</i>	<i>48,051</i>	<i>76,884</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>73</i>	<i>165</i>	<i>553</i>	<i>1,128</i>	<i>2,536</i>
Inversiones financieras	-	3,890	8,156	14,293	10,724
Activos fijos netos	198	453	1,006	1,359	1,896
Activos intangibles	-	-	-	6,510	6,531
Otros activos	93	1,416	1,666	24,707	30,432
PASIVO Y PATRIMONIO	6,529	25,045	63,929	96,163	129,475
Pasivo	5,432	20,726	55,124	87,015	107,635
Depósitos en garantía	1,279	3,294	8,909	10,626	16,607
Préstamos	4,011	17,320	45,575	74,593	82,905
Deuda subordinada	-	-	-	-	-
Otros pasivos	142	112	640	1,796	8,123
Patrimonio	1,097	4,319	8,805	9,148	21,840
Core capital	1,075	4,297	8,783	9,126	21,818
<i>Capital social</i>	<i>1,044</i>	<i>4,146</i>	<i>7,347</i>	<i>8,874</i>	<i>20,875</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>31</i>	<i>151</i>	<i>1,436</i>	<i>252</i>	<i>943</i>
Otras cuentas del patrimonio	22	22	22	22	22

Promedios del Balance General	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Cartera bruta	2,936	10,042	32,368	52,557	60,801
Activos	3,265	15,787	44,487	80,046	112,819
Depósitos	640	2,164	6,418	10,526	13,617
Préstamos y deuda subordinada	2,006	10,666	31,448	60,084	78,749
Patrimonio	549	2,708	6,562	8,977	15,494

■ 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:	Créditos 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 créditos incobrables / Cartera en riesgo
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.	
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.	INVERSION ESPECULATIVA
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	Alto Riesgo: 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.	REQUIRE ASISTENCIA TECNICA
E	Riesgo de quiebra inminente: 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.	