

Te Creemos, México

Te Creemos es una institución financiera formada bajo la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP). Inició sus actividades en Oct.05 y desde Dic.06 se encuentra autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para actuar como Sociedad Financiera Popular (SOFIPO), habiendo recibido en Abr.07 la autorización para captar recursos del público, manejando a la fecha de manera limitada sólo depósitos a plazo. La institución mantiene un acuerdo para instalar puntos de atención en los locales de Farmacias del Ahorro, cuyos propietarios participan en el accionariado de Te Creemos. A Feb.07, Te Creemos maneja una cartera de 23.1 M MXN (2.1 M USD) y cuenta con 2,076 clientes activos que son atendidos desde 7 oficinas y 28 módulos de atención ubicados en locales de Farmacias del Ahorro, en los estados de Chiapas, Guanajuato, México y el Distrito Federal, ofreciendo créditos para microempresarios y de consumo bajo la metodología individual.

GIRAFE Rating

Rating

Sin calificación

IMF < 3 años de operación

Tendencia

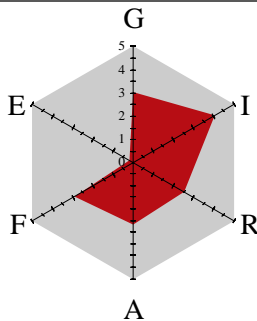
Positiva

Fecha de la calificación

Febrero 2007

Válido hasta Enero 2008

Rating por área evaluación



Gobierno – Información – Riesgo –
Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Ramón Flores
rflores@planetrating.com
Tel.+51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Jorge Kleinberg – Director Gerente
Av. Celaya No. 26, Col.
Hipódromo Condesa, México D.F.
Tel. + 52 5584-2233
jklein@tecreemos.com

REF: RFS/11052007

Puntos destacados de la calificación

El presente rating se otorga sin calificación dada la juventud de la institución; destacándose la solidez del gobierno corporativo, del sistema de información y el respaldo patrimonial del grupo de accionistas, así como las mejoras implementadas en sus procesos crediticios y de recursos humanos. Por otro lado, se observa un pobre desempeño financiero al no haberse alcanzado aún el punto de equilibrio y la necesidad de seguir fortaleciendo la estructura organizativa y el mecanismo de auditoría interna. La institución presenta un plan de estratégico sustentado en la innovación de productos y en su alianza estratégica con Farmacias del Ahorro, el cual se constituye en un factor diferenciador importante en el mercado. Entre los retos que presenta la institución sobresalen la necesidad de incrementar la productividad de los OCs, la búsqueda de fondeo a largo plazo que reduzca el riesgo de un potencial descalce de plazos y la exigencia de una auditoría interna más formalizada y exhaustiva, y un mejor manejo de liquidez como consecuencia del inicio de la captación de ahorros de público.

Tendencia

La institución presenta una tendencia positiva, sujeta a que la institución continúe con las mejoras iniciadas en su estructura organizativa y en sus procesos de cobranzas, en la misma medida en que incremente la productividad de los OCs.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2005*	Dic. 2006	Feb. 2007#
Activos	441,392	3,670,120	3,088,223
Crecimiento	-	745.6%	(15.9%)
Cartera	61,712	2,614,801	2,133,217
Crecimiento	ND	4,208.8%	ND
Clientes activos	130	1,814	2,076
Personal	34	168	207
ROE	(58.7%)	(328.5%)	(253.4%)
ROA	(55.6%)	(68.1%)	(51.9%)
Deudas / Patrimonio	0.05x	7.35x	2.27x
Rendimiento de cartera	43.9%	36.2%	61.3%
Ratio de costos operativos	425.4%	123.8%	118.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	7.3%	7.1%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.1%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	3.4%	2.0%

(*) Cifras no anualizadas

(#) Cifras anualizadas

Sector Microfinanciero

En los últimos años, el Gobierno Federal Mexicano ha implementado medidas que han favorecido el desarrollo del sector, como la creación del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI¹ y del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario - PRONAFIM²; y la aprobación en junio 2001 de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), que regula y promueve la captación de recursos y colocación de crédito por parte de las entidades de ahorro y crédito popular. La LACP contempla dos tipos de figuras jurídicas: Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) con figura de Sociedad Anónima y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) con figura de Cooperativa.

Las SOFIPOs se encuentran reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, bajo la LACP, la misma que contempla la delegación parcial de la supervisión que corresponde a la CNBV a favor de las Federaciones (denominada supervisión auxiliar). La formación y operaciones de la Federaciones, que deben monitorear hasta un máximo de diez entidades reguladas a través de un Comité de Supervisión independiente, se encuentra a su vez supervisada por la CNBV. La actual proliferación de Federaciones frente al reducido número de SOFIPOs existentes, podrían afectar su viabilidad e independencia.

Se estima que la población atendida por entidades microfinancieras en México es de 4 millones de un mercado potencial estimado en 15 millones sobre la población total de 100 millones de habitantes. Cifra que podría dar a entender que la población de escasos recursos no cuenta con acceso al crédito, cuando en realidad sucede lo contrario, dada la notable penetración del crédito de consumo a través de tarjetas de crédito, tanto de tiendas comerciales como bancarias, créditos de oportunidad en efectivo (financieras y casas de empeño) y créditos para la compra de electrodomésticos. Sin embargo, dado la vasta extensión del país y el gran número de habitantes considerados pobres o de bajos ingresos existe aún un amplio mercado por ser atendido.

El sector de la intermediación microfinanciera cuenta con una amplia diversidad de actores, tanto entidades reguladas como no reguladas. Entre las reguladas se encuentran principalmente las Uniones de Crédito (con una cartera global aproximada de USD 1.35 MM a Dic.06), las dos figuras creadas por la LACP y las Sociedades Financieras

de Objeto Limitado (SOFOL). Entre las no reguladas se encuentran las IMF's con forma jurídica de Asociación Civil e intermediarios financieros con una figura jurídica de Sociedad Anónima.

Los principales actores del mercado a Dic.06 son Banco Compartamos (con más de 475 mil clientes) y FINSOL (con más de 210 mil clientes y 83 M USD en cartera), quienes incluso han tenido acceso al mercado de valores mexicano. Las principales IMF's mexicanas se encuentran agrupadas en dos redes: Prodesarrollo, con 52 asociadas y la Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos (ANMYF) con 41 instituciones.

El sector microfinanciero mexicano en los próximos dos años continuará mostrando niveles de crecimiento cercanos al 50%, en la medida que existe un mercado potencial no atendido importante especialmente en el interior del país y se brinde una mejor atención a clientes actuales de la banca de consumo. Así mismo, es de esperarse que a partir del próximo año se empiece a observar algunos procesos de consolidación mediante fusiones y adquisiciones, como alternativa viable para instituciones pequeñas no especializadas, dada la creciente competencia.

Entorno político y económico

Tras una recuperación en 2006, el crecimiento económico debe ser más moderado para el año 2007, en medio de una desaceleración de la economía norteamericana de la cual México es muy dependiente, representando el destino de más del 85% de sus exportaciones.

Después de asumir el cargo en Dic.06, el nuevo presidente Felipe Calderón del partido conservador PAN, pretende seguir con una política de estabilidad macroeconómica, la cual es ampliamente respaldada por los diferentes sectores. Los ratios de endeudamiento actualmente moderados deben continuar con una tendencia alentadora en la medida que México siga capitalizando la confianza del mercado para buscar un ajuste ventajoso de su perfil de deuda. La nueva ley de prudencia fiscal generará una mayor capacidad para cumplir con el servicio de la deuda, aunque las finanzas públicas son todavía dependientes de los ingresos provenientes del petróleo.

Mientras tanto, el déficit de sus cuentas externas debe mantenerse reducido gracias a la exportación de petróleo y a las remesas de los emigrantes, en un entorno en el cual las necesidades de financiamiento del país, actualmente en una disminución marcada, son cubiertas casi completamente por la inversión extranjera directa.

¹ Banco estatal dedicado a apoyar al sector microfinanciero, colaborar en la regulación e incentivar las mejoras tecnológicas que fue establecido con recursos provenientes de los "Bonos del Ahorro Nacional".

² Fideicomiso destinado a fondar y capacitar IMF's que atiendan a poblaciones desfavorecidas.

Las persistentes tasas de crecimiento económico no guardan relación con la expansión demográfica, lo que deja entrever una debilidad estructural dentro la economía. Para aprovechar la proximidad del país a la economía estadounidense de una forma más efectiva por parte de la producción de mayor valor agregado se requerirá de mayor eficiencia por parte de las empresas estatales en el sector petrolero y una mano de obra más capacitada. A pesar de que se requerirán de reformas, una marcada lentitud política impedirá su avance ya que el nuevo presidente no goza de una mayoría parlamentaria.

Fortalezas:

- México se ha convertido en una potencia industrial, aprovechando su membresía con el NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).
- El país ha gozado de buena estabilidad macroeconómica.
- Su control del déficit interno y externo, junto con un nivel moderado de deuda externa, dan seguridad a los inversionistas internacionales.
- Consolidado desde la crisis de 1994-1995, el desempeño del sector financiero ha sido satisfactorio.
- La fuerza laboral es joven y creciente.

Debilidades:

- Las exportaciones se encuentran mayoritariamente concentradas en los Estados Unidos y han sufrido como consecuencia a su falta de competitividad frente a rivales comerciales como China.
- Las finanzas públicas todavía dependen mucho de los ingresos volátiles del petróleo.
- El estancamiento político ha causado atrasos en la realización de reformas estructurales claves (sistema tributario, energía, leyes laborales).
- Inversiones inadecuadas y mano de obra no muy calificada han impedido el cambio a una producción con mayor valor agregado.
- La pobreza extrema y la disparidad social se mantienen, y el ambiente comercial requiere mejoras.

COFACE Rating del País **A3**: Circunstancias política o económicamente adversas pueden ocasionar un deterioro del record de pago que ya está por debajo de las categorías previas; sin embargo, la probabilidad de morosidad es todavía baja.

(USD miles de millones)	2004	2005	2006e	2007p
Crecimiento Económico (%)	4.2	3.0	4.5	3.3
Inflación (%)	4.7	4.0	3.5	3.8
Balance del Sector Público (% PNB)	-2.0	-1.4	-1.6	-1.7
Exportaciones	188.0	214.2	247.8	262.1
Importaciones	196.8	221.8	251.7	271.0
Balanza Comercial	-8.8	-7.6	-3.9	-8.9
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	-1.0	-0.6	-0.1	-0.4
Deuda Externa (% PNB)	24.3	22.5	19.5	18.8
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	18.9	12.0	9.2	7.7

Reservas internacionales (meses de importaciones) 3.3 3.4 3.1 3.0

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2006 y 2007 corresponden a estimados y proyecciones, 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

Estructura legal, supervisión y auditoría

Te Creemos es una institución financiera creada en Ago.05 como S.A. de Capital Variable que inició sus operaciones en Oct.05. En Abr.06 al amparo de la Ley de Ahorro y Crédito Popular solicitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) la autorización para actuar como Sociedad Financiera Popular, siendo aprobada en Dic.06 bajo un nivel de operaciones I. En abril 2007 concluyó el proceso de autorización para captar recursos del público, para lo cual se encuentra facultada, pero que viene manejándose inicialmente de manera limitada.

La institución es supervisada por la CNBV y de manera auxiliar por la Federación Atlántico Pacífico de Entidades de Ahorro y Crédito Popular SC con sede en Oaxaca, a la cual se encuentra afiliada desde inicios de 2006.

Te Creemos ha sido auditada desde su creación por la firma auditora Gossler SC, afiliada a Nexia International, la cual cuenta con una amplia presencia y experiencia en la auditoría de instituciones financieras en México. La información financiera sigue los Criterios de Contabilidad establecidos por la CNBV basados en la LACP.

Propiedad

El capital de Te Creemos se encuentra distribuido entre veinte accionistas particulares, donde ninguno de ellos presenta una participación superior al 10% de las acciones. Los accionistas corresponden a tres grupos económicos (Solución Productiva 29%, Farmacias del Ahorro 36% y Promobilia 29%) y a los Directores de la institución (5%), quedando un 1% en tesorería; encontrándose representados los tres grupos en la máxima instancia de gobierno, el Consejo de Administración (CA), que se encuentra conformado por cinco miembros titulares y dos suplentes.

Nombre	Función	Formación	Empleo Actual
Juan Carlos Hernaiz Vigil	Presidente	MBA	Consejero Farmacias del Ahorro
Carlos Fernando Castañón	Secretario	MBA	Director General Solución Productiva
Antonio Leonardo Castañón	Miembro Propietario	Licenciatura	Director General Farmacias del Ahorro

Oscar Pariente	Castañón	Miembro Propietario	Licenciatura	Director de Planeación Estratégica Solución Productiva
Ricardo Antonio Rovira	Antonio Villalobos	Miembro Propietario	Licenciatura	Director de Promoción Casa de Bolsa Monex
Carlos Guillermo Martorell	Nieto	Miembro Suplente	MBA	Director General Adjunto Finanzas Farmacias del Ahorro
Gabriel Tello	Uribe	Miembro Suplente	MBA	Director de Fzas Estratégicas de Farmacias del Ahorro

El CA delega en el Comité de Operaciones (CO), que se reúne al menos cada dos meses, la toma de decisiones de carácter operativo. Este comité tiene un número variable de miembros, pero al menos los tres grupos de accionistas deben estar representados.

Subvenciones

La institución no ha recibido subvenciones a Feb.07. Sin embargo, Te Creemos es uno de los nueve ganadores de la Convocatoria realizada por el CGAP con la finalidad de cofinanciar mediante donaciones proyectos que fomenten la innovación tecnológica en microfinanzas³. El proyecto desarrollará el uso de biometría en sus puntos de atención integrado al sistema COBIS, facilitando a la población analfabeta acceder a servicios financieros. El monto a ser donado es de aproximadamente 250K USD.

Estructura de financiamiento

La institución ha trabajado con tres fuentes de financiamiento: la Unión de Crédito Regional de la Huasteca SA de CV a través de una línea de crédito para préstamos de corto plazo por 14.5 M MXN (1.3 M USD), PRONAFIM a través de un fondo de FINAFIM con un préstamo a largo plazo por 5 M MXN (463K USD) y FUNTEC Asociación Civil con un préstamo exclusivo para el producto Capital Semilla por 11.7 M MXN (1.08 M USD), el cual se encuentra cancelado al cierre de Feb.07 al haber sido transferido este programa por limitaciones legales de la figura de SOFIPO.

Equipo gerencial

La sede de Te Creemos se ubica en ciudad de México, donde se encuentra el equipo gerencial. El Director General Jorge Kleinberg, lidera un equipo conformado por tres áreas: una de staff (Dirección de Riesgos y Control Interno) y dos direcciones de línea (Negocios y, Administración y Finanzas); de estos dos últimos dependen la gerencias de Informática, Recursos Humanos y Contabilidad, y las Gerencias regionales, respectivamente.

El Director General, Jorge Kleinberg, es administrador de empresas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y cuenta con estudios de especialización en finanzas. Antes de ocupar la Dirección General de Te Creemos en 2005, trabajó por seis años en Solución Productiva, empresa constructora mexicana, y dos años en Farmacias del Ahorro, desempeñándose en ambas como Director Financiero. Los demás directores cuentan con una amplia experiencia laboral, todos ellos en mayor o menor grado con experiencia en el sector financiero. Los gerentes presentan una adecuada experiencia y formación acorde con las exigencias de sus puestos.

Organización

Las operaciones de Te Creemos se encuentran organizadas en agencias y puntos de atención. Mientras que las agencias se encuentran a cargo de todo el proceso de aprobación y gestión de los créditos, los puntos de atención se encargan del manejo de efectivo a través de la cobranza de los créditos, así como de otros servicios. De las siete agencias, tres de ellas cuentan con categoría de oficina regional.

El proceso de aprobación crediticia se encuentra descentralizado, respaldado en un sistema de información disponible en tiempo real, y presenta una clara distribución de funciones entre los auxiliares (encargados de la verificación de antecedentes, ingreso de información al sistema, atención al cliente y seguimiento del vencimiento de las cuotas), y los oficiales de crédito – OC (encargados de la evaluación, gestión y cobranza de los clientes). El hecho que el Comité de Crédito sea diario y se encuentre conformado por tres miembros (el coordinador, el OC que presenta el crédito y un segundo OC), contribuye a una mayor calidad y transparencia en el proceso de aprobación. A ello se suman los niveles de autonomía en las aprobaciones, correspondiendo al Comité de agencia hasta 15 K MXN (1.4 K USD), al Gerente Regional hasta 30 K MXN (2.8 K USD), mientras que para montos superiores se requiere de la aprobación del Director de Negocios.

Penetración de mercado



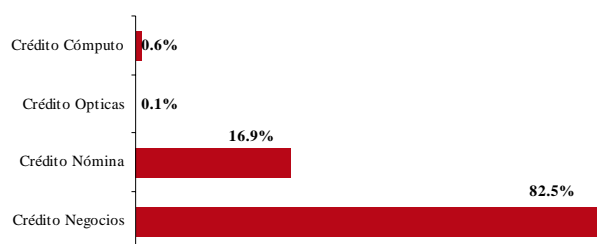
³ <http://cgap.org/technology/docs/Round1ProjectDescrip.pdf>

Para el desarrollo de sus operaciones, la red de oficinas de la institución se encuentra distribuida en tres regiones: la primera con base en la Sede de la institución que engloba las cuatro oficinas del DF (Celaya y Santa Ana) y del Estado de México (Cuautitlán y Ecatepec), la segunda que se basa en la oficina de Tuxtla Gutiérrez y se encuentra a cargo de la oficina antes mencionada y de San Cristobal de las Casas, ambas en el estado de Chiapas, y la tercera a cargo de la agencia de la ciudad de León, en el estado de Guanajuato.

Productos y servicios

Te Creemos cuenta con una cartera de cuatro productos de créditos, todos bajo la metodología individual. De ellos el crédito negocios (microempresa) y nómina (consumo) son los más relevantes:

Cartera por producto - Feb.2007



- Crédito Negocios.** Representa el 82.5% de la cartera, está dirigido a microempresarios tanto para inversión como para capital de trabajo. El monto promedio es de 13 K MXN (1.2 K USD) variando entre 2 K y 60 K MXN (185 y 5,550 USD), mientras que los plazos fluctúan entre 3 y 36 meses, siendo el promedio de 8.5 meses. Genera una tasa de interés de 4.5% mensual flat y una comisión de desembolso del 5%, equivalente a una TEG promedio de 103.6%.
- Crédito Nómina.** Representa el 16.9% de la cartera, es un crédito de consumo dirigido a asalariados, que es evaluado en la institución a través de un credit scoring. El monto promedio del crédito es de 11.6 K MXN (1.1 K USD) variando en 500 y 60 K MXN (46 y 5,550 USD), mientras que los plazos van hasta 24 meses, siendo el plazo promedio de 12.2 meses. Genera una tasa de interés de 2.25%-3.5% mensual flat, equivalente a una TEG promedio de 51.4%.
- Crédito Cómputo.** Crédito de reciente creación dirigido a financiar la compra de equipos de cómputo, presenta un monto promedio de 10.9 K MXN (1 K USD) llegando como máximo a 60 K MXN (5,550 USD), se otorga a plazos de hasta 36 meses, siendo el plazo promedio de 21.6 meses. Genera una tasa de interés de 3.5% mensual flat, equivalente a una TEG promedio de 67.7%.
- Crédito Ópticas.** Es un crédito que dejó de ofrecerse en el 2006, debido a problemas en el diseño de los mecanismos para su recuperación, iba dirigido a financiar la compra de lentes de montura. El monto promedio es de

1.8 K MXN (171 USD) y el plazo promedio de 4.8 meses. Genera una tasa de interés de 8% mensual flat, equivalente a una TEG promedio de 148.5%.

En la red de módulos de atención a clientes (MAC) adicionalmente a prestar el servicio de recepción de los pagos de los créditos, se brinda otros servicios al público en general como es la venta de tarjetas telefónicas, y la recepción de pagos de tarjetas de créditos bancarias y servicios públicos a través de la aplicación por internet Pago Express.

Redes

La institución no se encuentra afiliada a ninguna red de microfinanzas, sólo es miembro de la Federación Atlántico Pacífico de Entidades de Ahorro y Crédito Popular SC.

Gobierno

Gobierno y Toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

La misión institucional se encuentra presente en la toma de decisiones, pero requiere ser reforzada en los niveles operativos con la finalidad de lograr una mayor comunión de esfuerzos en la búsqueda de alcanzar los objetivos. El alto grado de compromiso y capacidades de los miembros del CA garantiza una toma de decisiones conforme a los objetivos de Te Creemos. La imagen de Farmacias del Ahorro, se convierte en un claro factor diferenciador, que juega un rol estratégico y competitivo. Asimismo se observa una alineación a los valores corporativos de ésta, con amplia presencia en el mercado objetivo.

El poder en la institución se encuentra repartido entre los diferentes accionistas en función a su participación, realizando de manera colegiada la toma de decisiones. No existe un poder preponderante de ningún grupo de accionistas, los cuales son grupos mexicanos solventes y con una amplia experiencia empresarial.

Los miembros del Consejo de Administración (CA) presentan un alto grado de compromiso con el desarrollo de la institución, en la cual tienen grandes expectativas, que es robustecido con un alto perfil profesional contando con estudios superiores en universidades de prestigio y una amplia experiencia en el sector financiero y empresarial mexicano; sin embargo, su conocimiento del sector microfinanciero es limitado, por lo cual podría ser enriquecido con cursos especializados en microfinanzas.

La estructura de gobierno es participativa con reuniones formalizadas y periódicas plasmadas en actas (semestrales), que se ve reforzada por la labor del Comité Operativo (CO)

de carácter bimestral. La toma de decisiones operativas se encuentra delegada al equipo directivo, y es apoyada por el CO, agilizando este tipo de toma de decisiones. Si bien existen dos subcomités que permiten optimizar el desarrollo del trabajo: de Crédito y de Auditoría, en la práctica tan sólo el primero se encuentra implementado, funcionando bimestralmente, mientras que el segundo contempla una reunión trimestral.

La información de gestión es actualizada, confiable y completa, lo que permite un seguimiento pormenorizado de los avances internos y el desempeño para una toma de decisiones fundamentada. Existe una buena comunicación y relación con el Equipo Gerencial (EG), al que se delega la puesta en práctica de las estrategias.

Planificación

Te Creemos nace desde un inicio con la finalidad de convertirse en el plazo más corto posible en una institución regulada y autorizada para captar depósitos del público. El proceso de formación fue encargado a terceros y contó con la asesoría en el diseño de PlaNet Finance México⁴ y en aspecto legal del Despacho De la Peza y Matuk Abogados.

Te Creemos ha adoptado una estrategia de fortalecimiento interno simultáneo a un acelerado proceso de crecimiento; lo que ha generado errores de carácter operativo y de recursos humanos que se buscan solucionar sin detener el proceso de expansión, muchos de ellos con éxito. Ahora bien, esta estrategia cuenta con la ventaja de tener el respaldo de una visión clara sobre el posicionamiento de mercado y la diferenciación de sus productos que esperan la asegure incrementar rápidamente su cuota de mercado. Esta estrategia se sustenta en los siguientes lineamientos:

- Lograr una diferenciación en el mercado, bajo el paraguas de la imagen de la marca y la red de locales de Farmacias del Ahorro (FA).
- Estrategia integral multiproducto (depósitos y créditos diversos principalmente bajo metodología individual) y multiservicios (cobro de servicios públicos, seguros, remesas, etc.).
- Proximidad y calidad de atención centrada en el cliente (atención preferente en la red de MAC en FA)
- Prioridad en el desarrollo de un sistema de información de calidad, y como sustento para la implementación de aplicaciones tecnológicas que faciliten el acceso al sistema financiero de los analfabetos.

⁴ PlaNet Finance México (PFMx) es una ONG mexicana que no guarda relación operativa ni accionarial con Planet Rating Perú S.A. ni Planet Rating SAS; sin embargo, la misma puede ser considerada como una institución relacionada al mantener PlaNet Finance (Francia) una participación accionarial en Planet Rating SAS (nuestra empresa matriz).

- Plan de expansión en el mediano plazo centrado en aprovechar el sólido posicionamiento de FA en el sur de México (Chiapas, Tabasco, Veracruz y Guerrero)

El proceso de planificación se encuentra formalizado, encontrándose en proceso de constante mejora. El proceso es participativo y democrático lo que permite se fundamente en insumos provenientes de las operaciones de campo. Sin embargo, faltan por definirse plazos y responsables concretos para la implementación de algunos ejes, así como el desarrollo de planes operativos en todas las áreas.

El plan de expansión vigente (2007-2011) es revisado periódicamente (ajustado en Sep.06); sin embargo, la proyección financiera requiere ser reforzada y sustentada en un mayor análisis luego de los primeros dos años de operaciones, incluyendo el desarrollo de nuevos productos y el planteamiento de escenarios. La estrategia de expansión puede verse limitada en el corto plazo como consecuencia de la dificultad para obtener financiamiento y la fuerte presión de su estructura con altos costos fijos; así la captación de ahorro juega un rol clave en el futuro de la institución y le permitirá dar un giro importante al concepto de negocio de Te Creemos, pues se cuenta con planes concretos al menos en el corto plazo para direccionar los recursos captados a través del ahorro del público.

El proceso presupuestal es completo y su monitoreo frecuente facilita la racionalización de gastos, aunque el mismo es centralizado contando con limitado aporte de los coordinadores, centrados en la gestión de cartera.

Equipo gerencial

El equipo gerencial está comprometido y se encuentra en proceso de maduración en sus respectivos puestos. La experiencia previa en cargos gerenciales y de responsabilidad es adecuada para el desempeño de las funciones gerenciales, pero todavía falta por completarse sus conocimientos de microfinanzas con capacitación especializada. El organigrama actual carece de un responsable con dedicación exclusiva a asuntos de Auditoría Interna y Tesorería, los cuales son claves en la organización; sin embargo, éste último se viene considerando en la nueva estructura organizacional. Así mismo, aún no ha sido cubierto el cargo de Gerente de Operaciones⁵, el cual debe encargarse de la red de MAC.

La consolidación de la estructura organizacional (rango de jefaturas) permitirá completar el proceso de delegación de responsabilidades que todavía está en proceso. En efecto, el

⁵ Los profesionales para ocupar este puesto y el de tesorero han sido ya seleccionados, pero se integrarán a Te Creemos a partir de Ago.07.

equipo gerencial todavía se encuentra demasiado involucrado en la parte operativa.

El equipo gerencial es transparente y participativo en la toma de decisiones, lo cual reduce el riesgo de persona clave. En general, la comunicación es fluida a nivel de sede y con el personal de las agencias, pero deben fortalecerse los mecanismos de comunicación especialmente informales y en especial en lo referente a las oportunidades de promoción interna.

Gestión de recursos humanos

Las políticas de gestión de recursos humanos son sencillas requiriendo un fortalecimiento en el corto plazo, que debiera iniciarse con la redacción de un plan de trabajo formalizado. La dificultad inicial para definir y encontrar personal con un perfil adecuado de OC (especialmente por las condiciones de trabajo de campo y los sueldos base percibidos como bajos), generó una elevada rotación de personal; la posterior revisión de las políticas de reclutamiento ha mostrado una reducción de los altos índices de rotación.

La gestión de personal se encuentra a cargo de una gerente, de reciente incorporación, y una asistente que resultan insuficientes para gestionar la elevada carga administrativa y del proceso de selección que implica incorporar el personal suficiente para sostener el plan de expansión⁶.

La institución cuenta con políticas que permiten captar, seleccionar y promover al personal a nivel interno. Así mismo, cuenta con un proceso formalizado de inducción que ha generado buenos resultados en inculcar las políticas de crédito. Entre los puntos que requieren ser reforzados destaca la necesidad de un plan de capacitación acorde con los requerimientos del personal operativo, el establecimiento de un sistema de evaluación, la formalización de un plan de línea de carrera y en actividades de integración generales que fortalezcan la identificación institucional.

El perfil del personal operativo actualmente utilizado de jóvenes egresados sin experiencia conlleva un largo proceso de aprendizaje y baja productividad, aunque el proceso de desarrollo se ve fortalecido y acelerado por la contratación de Coordinadores y Gerente Regionales con amplia experiencia en microfinanzas y trabajo en campo.

Por otro lado, si bien existen expectativas positivas en el personal por el desarrollo institucional, la existencia de un adecuado ambiente laboral y un esquema remunerativo con un componente variable que resulta atractivo y acorde con

⁶ En Abr.07 se contaba con dos asistentes en México y una en Tuxtla.

el cumplimiento de objetivos (sueldo base en el promedio del mercado e incentivos por productividad superior al mercado), ciertas promociones internas percibidas como innecesarias y la llegada de coordinadores y gerentes regionales extranjeros han generado cierta desmotivación. Además la desmotivación suele estar ligada a una impaciencia del personal por ser promovido y recibir mayores ingresos, ya que muchos de los OC recién alcanzan un nivel de cartera suficiente para obtener un esquema de incentivos importante a partir del sexto mes.

	Dic. 05	Dic. 06	Feb. 07
Número de empleados	34	168	207
% OC	64.7%	36.9%	41.5%
Tasa de rotación del personal	-	77.2%	8.0%

Información

Información recibe la calificación “a”

Se cuenta con hardware moderno y estandarizado, suficiente para el ritmo de operaciones, cuya productividad se ve favorecida por la interconexión de las sucursales a través de una VPN (enlace ADSL). La utilización de computadoras en la parte operativa está limitada sólo a los cajeros y auxiliares, su disponibilidad para ciertas operaciones a realizar por los OC podría contribuir a una mayor productividad de los mismos, reduciendo cuellos de botella en los auxiliares, especialmente a fin de mes por la concentración de solicitudes de crédito.

El equipo del área informática se encuentra conformado por un gerente y cuatro programadores capacitados para el desarrollo permanente de aplicaciones y mejoras al sistema, reduciendo de manera paulatina las fallas en el mismo; sin embargo, aún se observan limitaciones de rapidez de la conexión en las agencias del interior del país.

El sistema COBIS (desarrollado en lenguaje SQL y base de datos en C-Base) es funcional y de uso amigable, integrando cartera y contabilidad en tiempo real⁷ (las ocho aplicaciones se encuentran integradas, salvo Pagoexpress usado en los MAC), lo que contribuye a la calidad de la información generada. La escalabilidad, soporte disponible y posibilidades de desarrollo de aplicaciones internamente (se cuenta con código fuente) contribuyen a su mejora permanente. El sistema ha sido aprobado en las auditorías realizadas por la CNBV, la Federación y la firma auditora.

La institución ha implementado adecuadas medidas de seguridad para minimizar el riesgo de pérdida de información tales como: accesos diferenciados según perfiles, contraseñas con obligación de cambios mensuales,

⁷ La información presentada es completa a todo nivel con sólo una hora de retraso con la finalidad de no afectar la base datos ante cualquier error en su uso.

múltiples respaldos almacenados fuera de la sede, firewalls y antivirus. Asimismo, existen planes de contingencia que aseguran la reactivación de las operaciones en una hora.

El sistema genera toda la información de cartera necesaria para el seguimiento de la entidad, incluyendo información detallada sobre cartera en riesgo, montos y clientes por OC, por agencia, etc. Asimismo, genera señales de alerta y filtros que limitan la modificación de condiciones preestablecidas como tasas, plazos, etc. La información de manera detallada se encuentra disponible a nivel de oficinas, aunque se requiere ampliar el análisis de costos para realizar una gestión como centro de negocios lo cual limita un mayor control del desempeño de cada unidad.

La generación automática y en línea de reportes fortalece la capacidad de gestión y de análisis de los OC. La variedad de los reportes debe ser ampliada, aunque por el momento se maneja sobre demanda, a través de reportes estadísticos en Excel.

El Plan de cuentas se encuentra en proceso de adaptación a lo establecido por la LACP, aunque ya presenta un importante grado de avance. La calidad de información contable se ve fortalecida por los arqueos semanales de caja y las conciliaciones bancarias mensuales. La información contable se encuentra permanentemente actualizada y disponible:

- Los EEFF se generan de manera mensual sin retrasos.
- La información contable puede ser desagregada a varios niveles: consolidada, producto, región, agencia, etc., lo cual facilita su análisis.
- La información contable es distribuida a todo el personal concernido en la sede, CO y CA mediante procesos de reporte mensuales, trimestrales y semestrales.

Se realiza un análisis financiero básico de los principales indicadores financieros, que podría fortalecerse con un análisis comparativo con benchmarks regionales.

Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

Te Creemos viene trabajando en implementar una cultura de control de riesgos institucional basada en los completos y formalizados procedimientos de control interno en marcha; ello especialmente luego que se presentaron a mediados de 2006 cinco casos de créditos fantasma por un importe de 130 K MXN (12 K USD). Así los procedimientos crediticios han sido recientemente modificados encontrándose bien documentados y consolidados en un Manual de Créditos actualizado, aunque la labor de supervisión por parte de los coordinadores no

está estandarizada (formalmente es requisito para créditos mayores a 15K MXN) y en términos generales debe ser reforzada para reducir casos de fraude.

El incumplimiento del registro en el file del cliente de los formularios de las visitas de seguimiento de usos de fondos y de mora, resta eficacia a estos mecanismos de control, de uso generalizado en la institución.

El diseño del sistema de control interno en los procesos crediticios minimiza el riesgo de fraude:

- Clara separación de tareas en toda la cadena crediticia.
- Múltiples niveles de aprobación y verificación en función al importe del crédito.
- Seguimiento rápido de los clientes en mora para la identificación de posibles casos de fraude, y análisis de pertinencia de reprogramación.
- La labor de supervisión de Coordinadores puede ser incrementada, así como el fortalecimiento del apoyo y formalización de los procedimientos de cobranza.
- Se realizan conciliaciones entre cartera y contabilidad; y conciliaciones bancarias de manera mensual.

El riesgo de manejo de efectivo es limitado: los desembolsos superiores a 15K MXN (1,388 USD) son realizados mediante cheque y los importes inferiores en las cajas de las agencias dependen jerárquicamente de un jefe de cajas; asimismo, las cajas tienen adecuados mecanismos de seguridad (utilización de cámaras, cajas fuertes con doble sistema de apertura y alarmas). En lo que se refiere a la recuperación de los créditos, estos se realizan principalmente en los MAC blindados ubicados en los locales de FA y en las cajas en agencias. La recepción de efectivo a los clientes sólo puede ser realizada por el personal de cobranza, y de manera excepcional por los OCs previa autorización de los coordinadores, siguiendo un proceso engorroso que debiera agilizarse con la finalidad de mejorar los niveles de recuperación bajo este mecanismo, pero sin incrementar el nivel de riesgo de fraude.

El dinero recaudado en las agencias y MAC es traslado diariamente a los bancos por el jefe de cajas; quienes realizan arqueos semanales, complementados por los arqueos de caja realizados en las visitas esporádicas desde la sede (ver “Auditoría interna”).

Auditoría interna

La labor auditoría interna en Te Creemos es realizada como parte de control interno por un equipo de dos auditores que reportan al Director de Riesgos y Control Interno. Hace falta la puesta en funcionamiento del subcomité de auditoría y que la labor de auditoría interna contemple un reporte directo al CA con la finalidad de reforzar la independencia de su trabajo.

Control interno ha iniciado en los últimos seis meses un proceso de visitas de campo aleatorias y comprobación del cumplimiento del Manual de Control Interno. Sin embargo, el equipo resulta insuficiente para abarcar el rango de supervisión necesario, por lo que a pesar de la profundidad de la verificación el perímetro resulta insuficiente. Esta debilidad se ve acrecentada por la falta de un plan de trabajo detallado que cubra todas las áreas de la institución, incluyendo visitas anuales a los departamentos claves, las agencias (incluyendo visitas de campo significativas) y puntos de atención. Esto toma mayor relevancia dada ciertas debilidades detectadas en el cumplimiento de los mecanismos de control y supervisión en el otorgamiento de crédito y en el seguimiento de la mora a nivel de agencias.

Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “c”

Posicionamiento de mercado

El contexto de operaciones de Te Creemos es cada vez más competitivo, concentrándose en zonas urbanas, donde se puede apreciar una mayor presencia de FA, con una fuerte proyección en el crecimiento en el sur del país. En todo el territorio mexicano, pero en especial en las zonas urbanas del país existe una creciente competencia y penetración de mercado de las microfinancieras; sin embargo, Te Creemos viene logrando una diferenciación por la innovación de su modelo de negocio, las características de sus productos y el apoyo de la marca de FA. Sus principales competidores a nivel nacional son Compartamos, Banco Azteca y Finsol; mientras que a nivel de la ciudad de México se destacan adicionalmente CAME, Crédito Familiar y FinComún. En Chiapas destacan algunas ONGs que están atendiendo a sectores más bajos de la población.

La institución cuenta con un importante número de factores diferenciadores, lo que fortalece su estrategia de posicionamiento, generándole una creciente participación en el mercado:

- Institución responsable dirigida a cubrir las necesidades y cercanía a los más pobre (imagen y red de FA)
- Metodología de crédito individual más adaptada a la demanda actual del mercado.
- Oferta de productos diversificada y en constante innovación: microempresa y de consumo, que incluyen seguro de desgravamen gratuito y monto de aprobación sobre la base de un análisis de la capacidad de pago.
- Transparencia y calidad de servicio de los OCs.
- Tiempos de respuesta y desembolso reducidos; aunque afectados por alto nivel de información solicitada.

Hasta el momento, la estrategia de promoción se ha basado en recomendaciones de clientes y en actividades de promoción individual y masiva mediante volantes.

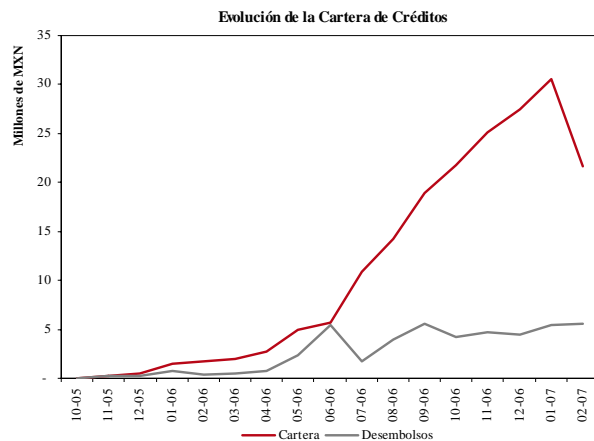
Gestión de la cartera de créditos

La metodología de crédito utilizada por Te Creemos ha venido presentando un constante proceso de ajuste, considerándose completa a la fecha. Los niveles de mora que presenta la institución se explican sobre todo por un limitado cumplimiento de las gestiones de cobranza y una insuficiente labor de supervisión por parte de los coordinadores, la cual está sujeta a la iniciativa de estos.

La metodología contempla un completo proceso de selección y evaluación con visitas al negocio y vivienda del cliente. El OC participa en todos aspectos de la gestión del cliente (marketing, evaluación y seguimiento de mora), siendo apoyados por los auxiliares (verificación de antecedentes y datos, captura de información, firma de documentos de crédito). Los Comités de Crédito son diarios. Asimismo los OC disponen de información diaria sobre el estado de su cartera, lo que permite un seguimiento de mora constante.

El traslado de los créditos en mora al área de Cobranzas luego de haberse cumplido con el detallado procedimiento de recuperación de créditos establecido para el área de negocios, no se encuentra formalizado. La reciente labor iniciada por el área de cobranzas contribuye a una gestión más eficaz de los procesos de cobranza extrajudicial. Se cuenta con un asesor legal dedicado a la realización de la cobranza judicial de la cartera; sin embargo, los resultados han sido limitados. Para mejorar el grado de éxito de las recuperaciones extrajudiciales, debe continuar mejorándose los sistemas de selección de garantes, esquemas de garantías y los formatos de dación en pago.

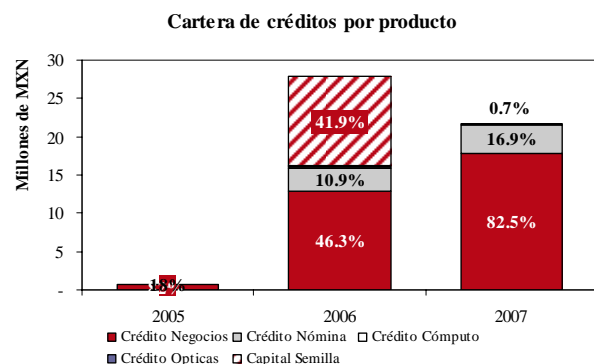
El equipo de OC es bueno pero no logra su máxima productividad por su limitada experiencia crediticia y microfinanciera, aunque la misma viene mejorando en función al nuevo perfil establecido. Existen limitados mecanismos de seguimiento y validación de la labor de los OCs, así como la falta de un programa de capacitación no satisface sus necesidades de contar con mayores conocimientos de contabilidad, técnicas de ventas, asesoramiento a clientes, etc. Este último punto viene compensándose en parte por el aprendizaje de la mayor experiencia de los nuevos coordinadores y GRs.



La cartera presenta un rápido crecimiento en el periodo analizado, explicado por la ampliación de la red de oficinas y del consiguiente mayor número de OC, y en menor medida se sustenta en la maduración de los OC, dado que los mismos presentaron un alto índice de rotación en el primer año de operaciones. La reducción observable a Feb.07 se debe exclusivamente al retiro de balance de los Créditos Semilla que fueran transferidos, los mismos que provenían de fondos del FUNTEC AC y eran administrados por la institución a cambio de una comisión del 6% anual, y que de acuerdo con las exigencias de adecuación a la LACP, no pueden ser mantenidos por una SOFIPO.

En lo que se refiere a créditos negocios y nómina, se aprecia una tendencia decreciente del saldo promedio del crédito, el cual ha pasado de 12K a 11K MXN en el último año; asimismo, la duración de los créditos ha sido menor a la proyectada (8 meses), dada la concentración de los créditos negocio en créditos para capital de trabajo (80%).

La oferta de productos crediticios es satisfactoria, aunque los créditos nómina y de negocios concentran la casi totalidad de la cartera; sin embargo, se espera un mayor dinamismo del crédito Cómputo y del inicio de los créditos personales (principalmente asalariados) que en el mediano plazo se espera complementar con créditos para vivienda con plazos de hasta 3 años para mejoras y remodelaciones de las mismas.



Riesgo crediticio

La institución presenta un elevado nivel de cartera en riesgo con un PAR30 de 7.1% a Feb.07, ligeramente inferior al 7.4% observado a Dic.06. Este resultado se explica por los errores iniciales en la implementación de su metodología de crédito, ya subsanados en su mayor parte:

- Inicialmente las políticas crediticias reconocían una mayor capacidad de pago y se generaron algunos casos de sobreendeudamiento.
- Fraudes bajo la modalidad de créditos fantasma ocasionados por OC, por el débil seguimiento a su labor.
- Inexperiencia inicial en evaluación de clientes por parte de OC y coordinadores.
- Inadecuado diseño del producto para ópticas (el cual ha sido discontinuado).

El efecto de los factores antes mencionados se vieron acrecentados por la mala cultura de pago de los clientes, especialmente en la ciudad de México, lo que genera necesidad de realizar un seguimiento permanente del vencimiento de los créditos; sin embargo, el esquema de garantías implementado en función al mercado al que se dirige es aceptable. Recientemente se ha iniciado una gestión intensiva para la recuperación de la mora mayor a 30 días y para reducir la mora menor a 30 días, mediante un seguimiento constante de la misma. Un riesgo potencial a destacar es la creciente morosidad menor a 30 días observable en los créditos nómina, por lo que se hace necesaria una revisión de sus procedimientos para analizar la causa que no se realice a tiempo los cargos a la nómina de acuerdo con lo establecido en los convenios.

Por otro lado, el índice de castigos se mantiene elevado y significó el 3.4% de la cartera a Dic.06 y 2% a Feb.07, los mismos que corresponden sobre todo a los créditos incobrables originados por las deficiencias antes mencionadas, con lo cual la cartera a Feb.07 se encuentra totalmente saneada y sin créditos vencidos por más de 180 días no castigados, actualmente el castigo se realiza automáticamente.

Te Creemos realiza un cálculo automático de la necesidad de provisiones de acuerdo a su política de provisiones, la cual resulta acorde con la legislación de la LACP y los estándares internacionales. Así, el nivel de cobertura de cartera de 104.6% a Feb.07 resulta adecuado y superior al 71.7% a Dic.06, el mismo se encuentra cercano al punto de referencia de la industria de microfinanzas en América Latina (108.6%).

La institución presenta un nivel mínimo de créditos reprogramados, los mismos que requieren ser aprobados por el Director de Negocios; sin embargo, los mismos no son claramente diferenciados en los reportes de cartera.

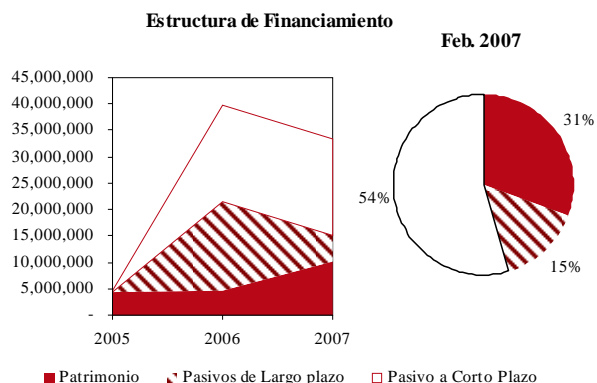
Gestión de otros servicios financieros

A través de los módulos de atención a clientes (MAC), complementariamente al servicio de recepción de pagos de créditos, se ofrece servicios de venta de tarjetas prepago para celulares y el pago de servicios, transferencias y tarjetas de crédito bancarias a través de la aplicación por internet Pagoexpress, proveída por terceros. Si bien hasta el momento este tipo de servicios no genera mayor diferenciación, el potencial de los MAC es muy importante, ya que se espera que los mismos sean el soporte de los nuevos servicios a desarrollarse en el corto plazo.

En los próximos meses, con la autorización recibida de la CNBV, se espera iniciar la captación de ahorros del público en general⁸, y en el futuro próximo la venta de seguros⁹, pago de remesas y transferencias, todo a través de un sistema propio. Así se espera que la red de módulos en los locales de FA pase de los actuales 28 a 550 en un plazo no mayor a cinco años.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



La estructura de financiamiento de la institución se encuentra fundamentada en el sólido respaldo patrimonial aportado por los accionistas, los cuales cuentan con el suficiente respaldo financiero para atender las necesidades generales y puntuales de la empresa. El patrimonio se encuentra conformado por aportes de capital comprometidos hasta 40 M MXN (3.7 M USD) que deberán de cubrirse en mayo 2007; a Feb.07 se encontraba pagado en un 80.5% quedando pendiente aportes de capital por 7.8 M MXN (722 K USD).

⁸ Para lo cual se piensa empezar con un proyecto piloto en breve con la finalidad de probar la tecnología biométrica. A Abr.07 se habían captado 400 K USD en depósitos a plazos superiores a 6 meses e importes mayores a 50 K MXN de personas relacionadas a Te Creemos.

⁹ Desde Mar.07 se comercializan seguros de vida por 25 K MXN conjuntamente con los créditos de negocios y personales.

Los recursos de terceros recibidos se han centrado en recursos de corto plazo o dirigidos, los cuales en su mayor parte deben ser devueltos en el corto plazo dado que la LACP, no contempla que una institución regulada obtenga fondos de estas fuentes (salvo el caso de un financiamiento a 3 años del PRONAFIM por 5 M MXN¹⁰); así el financiamiento recibido de la Asociación Civil FUNTEC por 11.7 M MXN (limitado a créditos semilla) fue cancelado en Feb.07, mientras que el préstamos de Unión de Crédito de la Región Huasteca¹¹ por 14.5 M MXN será cancelado al iniciarse la captación de ahorros del público.

Gestión de activos y pasivos

La estructura de financiamiento teóricamente presenta una adecuada relación con los productos ofrecidos, salvo por las elevadas tasas de interés pagadas (del 12.5% al 19% anual en MXN). El riesgo de madurez de la deuda a la fecha es importante, ya que la institución tiene la necesidad de repagar el préstamo que mantiene en la Unión de Crédito, de igual manera estos recursos serán sustituidos por depósitos del público en su mayor parte a corto plazo, mientras que el plazo promedio de sus créditos es superior a los 9 meses (especialmente en el caso de crédito nómina y personal); por lo que persistirá la necesidad de financiamiento a mediano plazo. Si bien este riesgo se ve reducido a la fecha por el respaldo patrimonial de la institución.

Por otro lado, tanto el riesgo de tasas de interés como de tasa de cambio son inexistentes, dado que los financiamientos recibidos establecen tasas de interés fijas durante la vigencia de los créditos y son otorgados en MXN; un eventual acceso a créditos de instituciones de financiamiento internacional probablemente implicaría la presencia de pasivos en USD¹², aunque su incidencia en la estructura de fondeo sería reducida en el corto plazo.

Estrategia de financiamiento

La institución presenta la necesidad de obtener un importante nivel de financiamiento para solventar su plan de expansión en el segundo semestre 2007. La captación masiva de depósitos del público que se espera iniciar en los próximos meses implica la necesidad de cancelar préstamos por 15 M MXN; sin embargo, existen compromisos formales de los socios de Te Creemos ante la CNBV de abrir depósitos a plazos mínimos de un año por 14.7 M

¹⁰ La institución ha sido comunicada de la ampliación de esta línea hasta 15 M MXN a partir de Jun.07, así como de otorgamiento de una línea del Banco Invex por 5 M MXN.

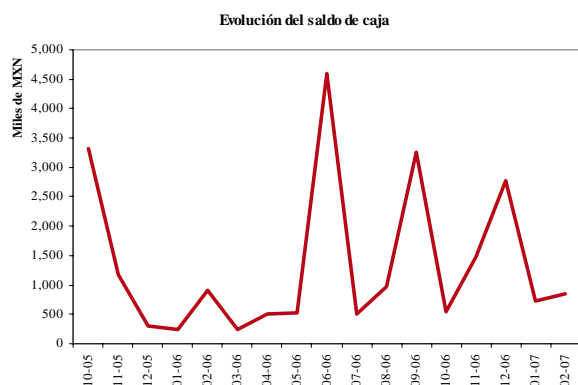
¹¹ Esta institución fue adquirida en Dic.03 por dos de los grupos económicos socios de Te Creemos (Solución Productiva y Promobilia).

¹² La LACP establece la obligatoriedad de que este tipo de préstamos deben ser estructuradas en MXN mediante mecanismos de cobertura para SOFIPO nivel I.

MXN (dirigidos a sustituir el crédito de la Unión de Crédito), ampliables hasta 40 M MXN, tan pronto como se les autorice a captar depósitos del público.

Los requerimientos de recursos para cubrir la demanda de créditos han venido siendo cubiertos en gran parte por los aportes de capital realizados en lo que va del 2007; sin embargo, los mismos están por concluir, por lo que en caso se produzca una demora en la aprobación de la captación de ahorros, se afectaría seriamente el cumplimiento de las metas de crecimiento de la cartera. Especialmente, porque el avance de la búsqueda de nuevas fuentes de fondeo ha sido limitado, y la disponibilidad de nuevas líneas de crédito podría verse afectada de manera negativa por la juventud de la institución, requiriendo mejorar su desempeño para acceder a financiamiento de terceros.

Gestión de la liquidez



Te Creemos utiliza herramientas de gestión de la liquidez básicas (flujos de caja actualizados diariamente) que permiten realizar previsiones con una corta anticipación, pero que no han sido suficientes para prevenir las necesidades de liquidez en mayores lapsos de tiempo, lo que podría generar problemas de falta de liquidez. El inicio de la captación de depósitos del público implica la necesidad de mejorar sus herramientas de control de liquidez y el establecimiento de políticas conservadoras en cuanto a los niveles mínimos de liquidez requeridos para atender la demanda de devolución a sus ahorristas.

La liquidez es manejada de tal manera que se optimice la distribución y la rentabilidad de los recursos. Así, si bien su gestión se encuentra centralizada en la Sede, cada agencia cuenta con una cuenta bancaria para el desembolso de créditos, la cual es dotada de fondos diariamente por la Dirección de Administración y Finanzas de acuerdo a los requerimientos realizados en días anteriores por los coordinadores. Asimismo, el pago a proveedores se encuentra centralizado, salvo los gastos menores que son asumidos con la caja chica de las agencias.

Eficiencia y Rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “e”

Análisis de la rentabilidad

La institución espera alcanzar su punto de equilibrio a fines del presente ejercicio; sin embargo, el mismo estaría condicionado a la obtención de los fondos necesarios para financiar el agresivo plan de crecimiento de la cartera (159 M MXN para el 2007, un aumento de 464% con respecto a Dic.06), en una reducción de la morosidad y en que se cumpla con el incremento esperado en la productividad de los OC; con lo cual la institución presentaría una significativa generación de economías de escala.

El rendimiento de la cartera de 61.3% a Feb.07 se sitúa por encima de los benchmarks de la industria (33.6% para América Latina) pero representa un rendimiento esperado para el mercado mexicano. Sin embargo, existe una importante brecha con respecto al rendimiento teórico que debería tener la cartera (94.6%) que se explica por la distorsión que genera los créditos semilla (que generaban un ingreso por comisión del 6% y que a Dic.06 representaron el 41.9% de la cartera), el efecto del IVA y la incidencia de la mora.

A pesar de contar con factores diferenciadores, la creciente competencia ejercerá una creciente presión hacia la reducción de las tasas de interés en el mercado. Así Compartamos líder en el sector microfinanciero mexicano ha empezado ya a ofrecer créditos con la metodología individual a una tasa de interés flat de 3.5% mensual, significativamente menor a la ofrecida bajo la metodología de Grupos Solidarios.

Te Creemos posee una estructura de costos operativos onerosa en función al reducido nivel de operaciones actual, ello como consecuencia de la fuerte inversión en instalaciones (agencias y MAC) y tecnología, la notable separación de labores en las agencias y el gran número de OC, sumados a la baja productividad que estos presentan en su primer año de trabajo. Por otro lado, se generaría un incremento de sus gastos operativos como consecuencia del proceso de consolidación de su estructura institucional (nuevos mandos medios) y la ampliación de la red de oficinas.

La institución presenta la necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento con la finalidad de reducir la dependencia de sus financiadores y los altos costos financieros, los que se elevaron del 9% en Dic.06 a 13.9% en Feb.07, niveles superiores al costo promedio de fondos al cual acceden IMF similares en la región. La autorización

para captar fondos del público juega un rol clave en la institución en su objetivo de reducir sus costos de fondos.

La institución presenta a Feb.07 un alto ratio de costos de provisión del 5.4% sobre la cartera promedio, aunque claramente inferior al 10.4% al cierre del ejercicio anterior. Sin embargo, es importante considerar que el nivel de cobertura de la cartera es aceptable y la calidad de la misma se encuentra sincerada, lo que sumado a las mejoras implementadas en sus políticas de crédito y a la priorización de las acciones de cobranza, se esperaría que el presente ejercicio se observe una reducción aún mayor en los niveles de costos de provisión por malas cuentas. Así mismo, se espera que con las nuevas medidas se genere una importante mejora en la calidad de la cartera hasta ubicarse en torno al 5% el PAR>30, aún así este ratio es superior a los estándares de la industria (4.2 % para América Latina).

La centralización de los activos financieros en la Sede permite una adecuada gestión e inversión de los excedentes. El reducido índice de cartera entre activos se explica por la incidencia de los gastos preoperativos en la estructura de la institución (Otros activos de largo plazo) a ser devengados en los periodos siguientes.

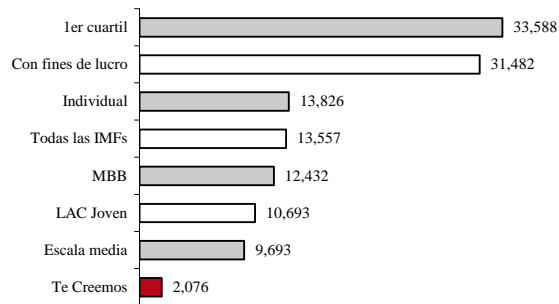
Perspectivas

La institución presenta perspectivas favorables en su rentabilidad, en la medida que se presenta una mayor productividad como consecuencia de la curva de aprendizaje de sus OC. Asimismo se encuentra encaminada a alcanzar en el corto plazo su punto de equilibrio operativo, en la medida que se espera que Te Creemos podrá mantener su rendimiento de cartera; sin embargo, su margen operativo podría verse limitado por el incremento de su costo de fondeo por la captación de ahorros de público y la necesidad de inversión por la ampliación de su red de oficinas y de MAC.

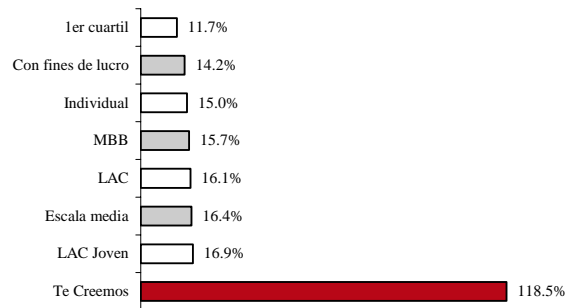
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

Benchmarking

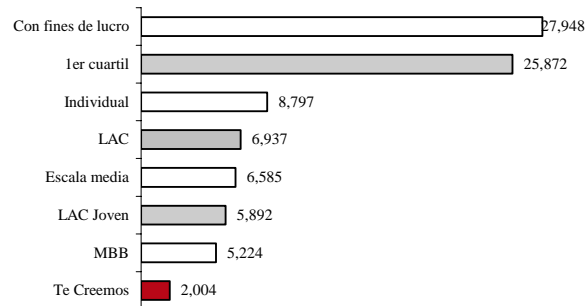
Clientes activos



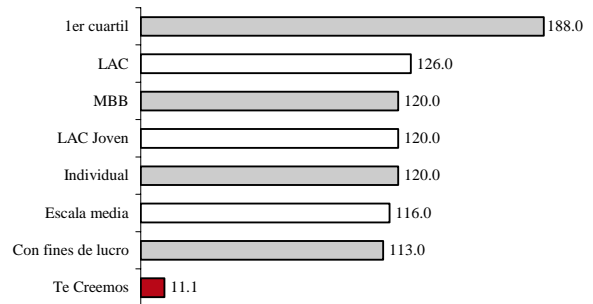
Ratio de costos operativos



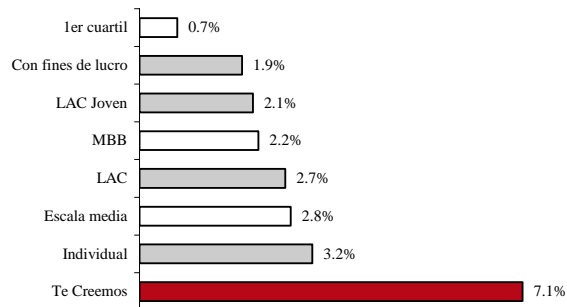
Cartera miles de USD



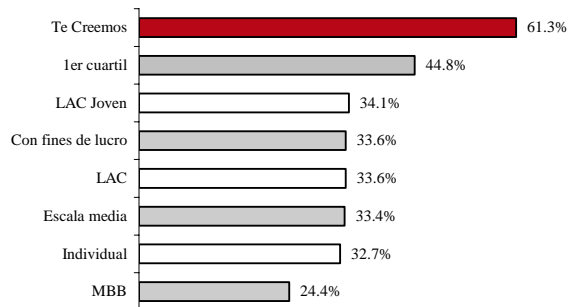
Clientes por empleado



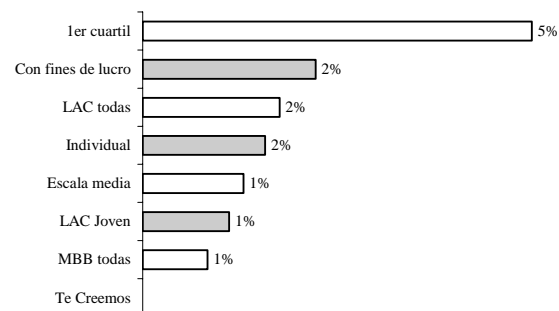
Cartera en riesgo 31 - 365 días



Rendimiento de cartera



ROA



Source:

MFIs:

MBB Peer groups; benchmarks 2005 (medians)

Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2005 *	Dic. 2006	Feb. 2007 #
Cartera de prestamos			
Evolución de la cartera			
Cartera	61,712	2,614,801	2,133,217
Cartera (MXN)	656,000	28,266,000	23,060,072
Evolución	ND	4,208.8%	(18.4%)
Cartera promedio fin de periodo	59,172	1,337,743	2,292,358
Clientes activos	130	1,814	2,076
Evolución	?	1,295.4%	14.4%
Cartera promedio por cliente	475	1,441	1,028
% del PIB por habitante	6.0%	17.5%	9.5%
Préstamo promedio desembolsado	409	1,323	902
% del PIB por habitante	5.4%	16.3%	10.4%
Calidad de cartera			
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	7.3%	7.1%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.1%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	3.4%	2.0%
Cobertura del riesgo crediticio			
Ratio de cobertura del riesgo	ND	71.7%	111.4%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	0.0%	12.3%	(1.7%)
Personal			
Numero de empleados	34	168	207
% Oficiales de crédito	64.7%	36.9%	41.5%
Tasa de rotación del personal	ND	77.2%	8.0%
Análisis financiero			
ROE	(58.7%)	(328.5%)	(253.4%)
Deudas / Patrimonio	0.1x	7.4x	2.3x
ROA	(55.6%)	(68.1%)	(51.9%)
Generación de renta			
Rendimiento de cartera	43.9%	36.2%	61.3%
Ratio de costos operativos	425.4%	123.8%	118.5%
Costo por cliente	20,585	9,870	14,144
Clientes por empleado	4	11	10
Clientes por oficial de crédito	6	29	24
Cartera promedio por cliente (USD)	475	1,441	1,028
Ratio de costos financieros	0.5%	9.0%	13.9%
Costo de la deuda	1.2%	6.9%	13.3%
Ratio de costos de provisión	0.0%	10.4%	5.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	7.3%	7.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	3.4%	2.0%
Gestión de los activos			
Cartera / Activos	14.0%	67.5%	63.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%
Liquidez			
Relación préstamos / captaciones	-	-	-
Liquidez / Total de activos	4.9%	3.1%	4.8%
Ratios ajustados			
Ratio de costos de ajuste	2.6%	1.1%	2.6%
AROE	(59.0%)	(323.1%)	(262.0%)
AROA	(56.0%)	(68.8%)	(53.7%)
Autosuficiencia financiera	2.6%	25.0%	43.6%
Ratio ajustado de costos operativos	425.4%	123.8%	118.5%
Ratio ajustado de costos financieros	3.1%	10.4%	13.9%
Ratio ajustado de costos de provisión	0.0%	10.4%	8.0%
Tasa de cambio 1 USD= xx MXN	10.6	10.8	10.8

(*) Cifras no anualizadas

(#) Cifras anualizada

Te Creemos Estado de resultados	Notas	MXN			USD			Evolución		
		Dic. 2005	Dic. 2006	Feb. 2007	Dic. 2005	Dic. 2006	Feb. 2007	2005/	2006/2005	2007/2006
Ingreso Financiero (a)		69,000	5,235,000	2,531,126	6,491	484,274	234,147	-	7,487.0%	(51.6%)
Ingresos de cartera		69,000	5,235,000	2,531,126	6,491	484,274	234,147	-	7,487.0%	(51.6%)
Ingresos recibidos por créditos		69,000	5,097,000	2,053,128	6,491	471,508	189,929	-	7,287.0%	(59.7%)
Derechos y comisiones recibidas		-	138,000	477,998	-	12,766	44,218	-	-	246.4%
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos por servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Financieros (b)		3,000	1,345,000	575,130	282	124,422	53,204	-	44,733%	(57.2%)
Intereses pagados sobre préstamos		3,000	1,083,000	562,158	282	100,185	52,004	-	36,000.0%	(48.1%)
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación		-	48,000	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	214,000	12,972	-	19,796	1,200	-	-	(93.9%)
Resultado Financiero [c=a-b]		66,000	3,890,000	1,955,996	6,209	359,852	180,943	-	5,793.9%	(49.7%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		-	1,502,000	222,616	-	138,945	20,594	-	-	(85.2%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		-	1,502,000	236,848	-	138,945	21,910	-	-	(84.2%)
Recuperación de cartera castigada		-	-	14,232	-	-	1,317	-	-	-
Costos operativos (d)		2,676,000	17,905,000	4,893,854	251,740	1,656,337	452,715	-	569.1%	(72.7%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)		-	12,627,000	3,580,073	-	1,168,085	331,182	-	-	(71.6%)
Otros costos operativos		2,676,000	5,278,000	1,313,781	251,740	488,252	121,534	-	97.2%	(75.1%)
Depreciación y amortización		-	417,000	104,115	-	38,575	9,631	-	-	(75.0%)
Consultorias, auditorías y calificaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentas		-	1,271,000	294,664	-	117,576	27,258	-	-	(76.8%)
Comunicaciones y Servicios		-	557,000	237,099	-	51,526	21,933	-	-	(57.4%)
Otros		2,676,000	3,033,000	677,903	251,740	280,574	62,711	-	13.3%	(77.6%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(2,610,000)	(15,517,000)	(3,160,474)	(245,532)	(1,435,430)	(292,366)	-	494.5%	(79.6%)
Impuesto sobre la Renta (h)		-	(413,000)	-	-	(38,205)	-	-	-	(100.0%)
Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]		(2,610,000)	(15,104,000)	(3,160,474)	(245,532)	(1,397,225)	(292,366)	-	478.7%	(79.1%)
Ingresos no operativos (i)		-	98,000	24,739	-	9,066	2,289	-	-	(74.8%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	643,000	581,598	-	59,482	53,802	-	-	(9.5%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		(2,610,000)	(15,649,000)	(3,717,333)	(245,532)	(1,447,641)	(343,879)	-	499.6%	(76.2%)
Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto		(2,610,000)	(15,649,000)	(3,717,333)	(245,532)	(1,447,641)	(343,879)	-	499.6%	(76.2%)

Te Creemos Balance	MXN			USD			Evolución		Composición			
	Notas	Dic. 2005	Dic. 2006	Feb. 2007	Dic. 2005	Dic. 2006	Feb. 2007	2006/05	2007/06	Dic. 2005	Dic. 2006	Feb. 2007
ACTIVOS		4,692,000	39,674,000	33,383,689	441,392	3,670,120	3,088,223	745.6%	(15.9%)			
										100.0%	100.0%	100.0%
Activos de Corto Plazo		1,044,000	29,924,000	22,955,060	98,213	2,768,178	2,123,502	2,766%	(23.3%)	22.3%	75.4%	68.8%
Caja y Bancos		232,000	1,232,000	1,606,857	21,825	113,969	148,645	431.0%	30.4%	4.9%	3.1%	4.8%
Activos financieros netos a corto plazo		156,000	1,901,000	-	14,675	175,856	-	1,118.6%	(100.0%)	3.3%	4.8%	0.0%
Cartera neta a corto plazo		656,000	26,791,000	21,348,203	61,712	2,478,353	1,974,857	3,984.0%	(20.3%)	14.0%	67.5%	63.9%
Cartera bruta a corto plazo		656,000	28,266,000	23,060,072	61,712	2,614,801	2,133,217	4,208.8%	(18.4%)	14.0%	71.2%	69.1%
(Provisión para cartera incobrable)		-	1,475,000	1,711,869	-	136,448	158,360	-	16.1%	0.0%	3.7%	5.1%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Otros activos de corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Activos de Largo Plazo		3,648,000	9,750,000	10,428,629	343,180	901,943	964,721	167.3%	7.0%	77.7%	24.6%	31.2%
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	925	-	-	(100.0%)	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Activos fijos netos		608,000	2,110,000	2,074,404	57,197	195,190	191,897	247.0%	(1.7%)	13.0%	5.3%	6.2%
Otros activos a largo plazo		3,040,000	7,630,000	8,354,225	285,983	705,828	772,824	151.0%	9.5%	64.8%	19.2%	25.0%
PASIVO Y PATRIMONIO		4,692,000	39,674,000	33,383,689	441,392	3,670,120	3,088,223	745.6%	(15.9%)	100.0%	100.0%	100.0%
Pasivo		244,000	34,925,000	23,164,430	22,954	3,230,805	2,142,870	14,214%	(33.7%)	5.2%	88.0%	69.4%
Pasivo a Corto Plazo		244,000	18,237,000	18,164,430	22,954	1,687,049	1,680,336	7,374.2%	(0.4%)	5.2%	46.0%	54.4%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos a corto plazo		-	14,500,000	14,500,000	-	1,341,351	1,341,351	-	0.0%	0.0%	36.5%	43.4%
Intereses devengados		-	21,000	-	-	1,943	-	-	(100.0%)	0.0%	0.1%	0.0%
Otros pasivos de corto plazo		244,000	3,716,000	3,664,430	22,954	343,756	338,985	1,423.0%	(1.4%)	5.2%	9.4%	11.0%
Pasivos de Largo plazo		-	16,688,000	5,000,000	-	1,543,756	462,535	-	(70.0%)	0.0%	42.1%	15.0%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos de largo plazo		-	16,688,000	5,000,000	-	1,543,756	462,535	-	(70.0%)	0.0%	42.1%	15.0%
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Patrimonio		4,448,000	4,749,000	10,219,259	418,438	439,315	945,352	6.8%	115.2%	94.8%	12.0%	30.6%
Capital social		7,058,000	23,008,000	32,195,809	663,970	2,128,400	2,978,336	226.0%	39.9%	150.4%	58.0%	96.4%
Donaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones		-	-	-	(245,532)	(1,689,084)	(2,032,983)	599.6%	20.4%	(55.6%)	(46.0%)	(65.8%)
Año corriente		(2,610,000)	(15,649,000)	(3,717,333)	(245,532)	(1,447,641)	(343,879)	499.6%	(76.2%)	(55.6%)	(39.4%)	(11.1%)
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

Fórmulas

Productividad del personal:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total personal (al fin del periodo)}$
Productividad de los OC:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total de OC (al fin de periodo)}$
Retorno sobre activos (ROA):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre activos ajustado (AROA):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre patrimonio (ROE):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Apalancamiento:	$\text{Deuda (captaciones + deuda)} / \text{Patrimonio (al final del periodo)}$
Rendimiento de cartera:	$\text{Ingresos de cartera} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de gastos operativos:	$\text{Gastos operativos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de fondos:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por pasivos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de captaciones:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por captaciones} / \text{Captaciones promedio}$
Ratio de costo de deuda:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por la deuda} / \text{Deuda promedio}$
Ratio de provisiones:	$\text{Gasto neto por provisiones} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Cartera neta como % de los activos:	$\text{Saldo de cartera neta} / \text{Activos totales (al final del periodo)}$
Autosuficiencia financiera:	$\text{Ingresos operativos} / (\text{Gastos (financieros, provisiones y operativos)} + \text{Ajustes})$
Ratio de cobertura de riesgo:	$\text{Provisiones por malos créditos} / \text{Cartera en riesgo (31-365 días)}$
Ratio de castigo:	$\text{Créditos castigados} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$

Escala de calificación

Rating	Definición
A+	Excelente
A	La institución destaca en la evaluación de cada área y es un ejemplo dentro del sector. Existe una visión de largo plazo en constante mejora. No existen riesgos en el corto y mediano plazo para las operaciones. Los riesgos de largo plazo están bien controlados y monitoreados.
A-	
B+	Bueno
B	Procedimientos bien desarrollados, efectivos, que incorporan una perspectiva de largo plazo. Existen riesgos de mediano y largo plazo pero han sido debidamente identificados por la institución. Algunas mejoras podrían ser implementadas para mejorar la eficiencia y la gestión del riesgo.
B-	
C+	Mínimo requerido
C	Procedimientos funcionales pero con algunas deficiencias. Existen riesgos en el mediano plazo para las operaciones.
C-	
D	Insuficiente
	Procedimientos en marcha pero con deficiencias, algunos problemas son sólo atendidos parcialmente. Existen riesgos en el mediano plazo y la posibilidad de riesgo en el corto plazo en las operaciones.
E	Riesgo inminente de incumplimiento o claramente insuficiente
	Existe riesgo inmediato o subyacente para las operaciones o un funcionamiento inadecuado.