

Unión de Crédito Interestatal Chiapas S.A. de C.V. – Unicreich, México

Unión de Crédito Interestatal Chiapas S.A. de C.V. (UNICREICH) se constituyó en oct.94 como una organización financiera regulada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC) y supervisada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Ante las modificaciones establecidas por la ley, la institución se vio limitada para captar ahorros de sus socios. Con la finalidad de diversificar sus operaciones desde 2001 viene operando en el sector microfinanciero, el cual a jun.07 representa el 25.3% de su cartera total de 57.72 M MXN (5.34 M USD) y el 92.2% de sus 2,411 clientes activos que son atendidos desde sus 3 oficinas ubicadas en los estados de Chiapas y Veracruz. Ofrece créditos para microempresarios en zonas urbanas y periurbanas bajo las metodologías solidaria e individual.

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

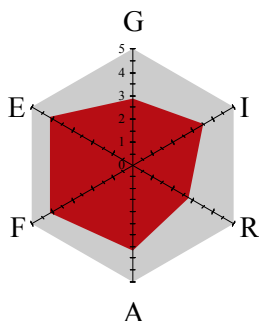
Estable

Fecha de la calificación

Octubre 2007

Válido hasta septiembre 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Ramón Flores
Francisco de Paula Ugarriza 813
Oficina. 301, Miraflores, Lima, Perú
rflores@planetrating.com
Telf. +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Isabel Cristina Camacho – Gte General
Blvd. Dr. Belisario Domínguez 519,
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
gerencia_general@unicreich.com
Telf + 52 961 60 255 39 y 60 255 34

REF: RFS/17122007

Puntos destacados de la calificación

- UNICREICH muestra un comportamiento estable en sus indicadores financieros, en un escenario de moderado crecimiento de cartera, en el cual la participación de los productos de microcrédito presentan una ligera tendencia a la baja.
- La institución presenta una estructura organizativa y un EG que requieren ser fortalecidos con la finalidad de reducir el riesgo de persona clave, resultando de igual importancia reforzar los mecanismos de control y la auditoría interna.
- Cuenta con un posicionamiento que se limita a la mediana empresa en Chiapas, por lo que requiere de una mayor diferenciación de sus productos de microcrédito para garantizar su crecimiento en este segmento de ardua y creciente competencia.
- Existe el desafío de reducir la concentración de su cartera, ampliando su base de clientes a través de una mayor participación de los productos de microcrédito y estructurando sus operaciones para atender a este dinámico mercado.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia estable, en la medida que UNICREICH presenta una situación estable y consolidada; sin embargo, el ritmo de los cambios por implementar no asegura que en el corto plazo se puedan observar mejoras significativas en el fortalecimiento del EG, la implementación de un sistema de control interno y se logre una consolidación de la metodología y equipo de créditos, así como una reducción del alto riesgo de concentración al que está expuesto.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si es especificado	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	jun. 2007
Activos	4,569,371	4,939,264	5,459,920	5,936,087	6,761,459
Crecimiento	22.9%	8.0%	5.0%	10.6%	13.9%
Cartera	3,080,465	2,899,629	4,295,625	4,767,005	5,339,877
Ahorros	2,142,562	2,408,302	-	-	-
Crecimiento	13.3%	(6.0%)	40.7%	12.9%	12.0%
Clientes activos	622	1,785	2,343	2,354	2,411
Socios	649	655	723	784	816
Personal	14	14	17	24	24
ROE	4.1%	9.8%	10.9%	8.9%	14.7%
ROA	1.3%	3.1%	3.6%	3.0%	5.0%
Deudas / Patrimonio	2.36x	2.07x	2.00x	1.88x	2.03x
Rendimiento de cartera	22.6%	33.2%	36.9%	27.3%	28.8%
Ratio de costos operativos	11.3%	15.6%	18.0%	13.9%	12.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	3.7%	1.9%	1.2%	0.4%	0.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.7%	1.1%	0.6%	1.0%	0.8%
Tasa de cartera castigada	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%

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 (SFP) con figura de Sociedad Anónima y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) con figura de Cooperativa.

Las SFPs 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 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a favor de las Federaciones, que se denomina 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 aún limitado número de SFPs existentes, podrían afectar su viabilidad e independencia.

Por otro lado, la figura de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) viene siendo más atractiva que la de la SFP para muchas ONGs y SA de CV, dada su mayor versatilidad para el manejo de productos, la exoneración del cobro del IVA por los intereses a microempresarios formales y la menor exigencia de diversificación accionarial. Ello se viene convirtiendo en un retroceso en lo que se refiere a la supervisión que se buscaba alcanzar en el sector, toda vez que gran parte de las SOFOM no son reguladas. Esta transformación viene siendo promovida por entidades estatales como requisito para ampliar el apalancamiento al cual pueden acceder las IMF.

Se estima que la población atendida por unas 600 IMFes en México es actualmente de 5 millones³ de un mercado potencial estimado en 15 millones sobre una población total de 100 millones de habitantes, observándose una tasa de crecimiento anual en el sector del 45% en promedio entre

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 IMFes que atiendan a poblaciones desfavorecidas.

³ Estimación realizada por ProDesarrollo sobre la base de lo reportado por Comacrep y otras no agrupadas a esta red.

2002 y 2005. La baja penetración observada podría dar a entender que la población de escasos recursos no cuenta con acceso al crédito, cuando en realidad sucede lo contrario, esto debido a 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, dada la vasta extensión del país y el gran número de habitantes considerados pobres o de bajos ingresos existe aún un amplio mercado por atender.

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 IMFes 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 616 mil clientes y 271 M USD en cartera) y FINSOL (con más de 210 mil clientes y 83 M USD), quienes incluso han tenido acceso al mercado de valores mexicano y norteamericano⁴. Las principales IMFes mexicanas se encuentran agrupadas en la red ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, AC con 61 instituciones asociadas con un total de un 1.5 millones de clientes.

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 ante la falta de una mejor atención a clientes actuales de la banca de consumo. Así mismo, es de esperarse que a partir del próximo año se empiecen 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 se pronostica más moderado para el año 2007, en medio de una desaceleración de la economía norteamericana, de la cual México continúa siendo muy dependiente, constituyéndose en el destino de más del 85% de sus exportaciones.

⁴ En Abr.07 Banco Compartamos realizó una oferta pública de venta acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y de México por el equivalente al 30% del capital del banco, la misma que generó una demanda 13 veces superior a la oferta y valorizó el banco en 1,500 M USD.

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 misma que cuenta con un amplio consenso. Los ratios de endeudamiento aún moderados deben continuar con una tendencia alentadora en la medida que México siga capitalizando la confianza del mercado en la búsqueda de 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 se espera se mantenga limitado 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.

La persistencia de una inadecuada tasa de crecimiento económico en relación al crecimiento demográfico es atribuible a debilidades estructurales de la economía mexicana. 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 continuará impidiendo su avance ya que el nuevo presidente no goza de una mayoría parlamentaria.

Fortalezas:

- México se ha convertido en una potencia industrial, aprovechando su participación en el NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).
- El país goza de una buena estabilidad macroeconómica.
- Su control del déficit interno y externo, sumado a un nivel moderado de deuda externa, brindan seguridad a los inversionistas internacionales.
- Consolidado luego de 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 y leyes laborales).
- Inversiones estatales 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 de los negocios 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
Balance Comercial	-8.8	-7.6	-3.9	-8.9
Balance 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

Estatutos, supervisión y auditoría

La Unión de Crédito Interestatal Chiapas - UNICREICH es una Unión de Crédito (UC) constituida bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable, que se encuentra regulada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC) y supervisada por la CNBV.

Las UCs están autorizadas a realizar operaciones crediticias solamente con sus socios, las que deberán ser realizadas con un aporte de capital y con cédula de identificación fiscal. Las UCs pueden recibir préstamos de sus socios a cuenta y riesgo (inversiones a plazo fijo), más no así recibir depósitos de ahorro, en la medida que estas atribuciones están restringidas a las SOCAP y SFP, de acuerdo con la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), que busca salvaguardar los intereses de los ahorristas.

La institución al publicarse la LACP, analizó la conveniencia de su transformación en una SFP con la finalidad de poder mantener su capacidad de captar depósitos de ahorro de sus socios⁵. Sin embargo, la publicación de la regulación secundaria de la LACP, llevó a que UNICREICH desista de la transformación. En virtud

⁵ La institución a mantenía a Dic.05 recursos de socios por 2.4 M USD; sin embargo, en su gran mayoría corresponden a préstamos de socios y sólo un 10% a ahorros de los mismos.

que las SFP están diseñadas para la atención del sector de las finanzas populares, establece como monto máximo de los créditos el 3% de su capital efectivo para personas físicas y del 7% para personas morales. En esos momentos, UNICREICH mantenía socios con deudas superiores al 22% del capital⁶, por lo cual muchos de sus principales socios con los cuales se contaba con amplia y favorable experiencia crediticia se hubieran visto perjudicados.

En la medida que como UC se cuentan con limitaciones relativas a la gama de productos crediticios que pueden ofrecer⁷ y con la finalidad de poder acceder a captar depósitos de los socios de UNICREICH y del público en general, un grupo de socios de UNICREICH decidieron estructurar adicionalmente las siguientes empresas:

Servicios Corporativos Áurea (SERCA), creada el año 2000, inicialmente operó canalizando los clientes de microcrédito a UNICREICH, a la fecha mantiene una cartera propia de microcrédito y se encuentra en proceso de transformación a SFP (lo que le permitirá captar ahorros de público). Con este fin se realizó el aporte de capital requerido y se contrataron los servicios de supervisión de la Federación Victoria Popular S.C. a través de la cual se viene preparando la documentación para iniciar el trámite de autorización ante la CNBV para operar como SFP⁸.

Serca La Nueva Cooperativa, es una cooperativa creada en 2005 que agrupa a los microempresarios que no pueden ser atendidos directamente por UNICREICH, por lo el crédito es otorgado legalmente a esta institución que es socia de la UC, que a su vez canaliza estos recursos a los GGSS.

Áurea Consultores se creó en 1994 y es una empresa de consultoría propiedad mayoritariamente de Cristina Camacho que inicialmente funcionó como Agente ProCrea en la canalización de recursos de FIRA. En 2003, gracias a su experiencia en evaluación de crédito propuso a UNICREICH, brindar el servicio de promoción y evaluación de microcréditos⁹. Este servicio es brindado adicional a Servicios Corporativos Áurea (SERCA).

UNICREICH ha sido auditada en los dos últimos ejercicios (2005 y 2006) por el despacho Contadores Públicos Gutiérrez López y Cía. S.C., cuya oficina se ubica en Tuxtla Gutiérrez, estado de Chiapas. Los Estados Financieros

⁶ Actualmente el principal deudor representa el 15.6% del capital efectivo, sin considerar a SERCA. La Nueva Cooperativa que representa el 26% del capital, bajo cuya razón se agrupan los créditos a microempresarios que no cuentan con cédula identificación fiscal.

⁷ No se encuentran autorizadas a realizar operaciones de crédito de consumo ni hipotecario, tampoco a trabajar con clientes sin registro tributario, mientras que si pueden ser brindados y atendidos por una SFP.

⁸ Encontrándose actualmente acogida a la prórroga a que hace referencia el artículo 4º Transitorio del decreto de reforma a la LACP de may.05.

⁹ Por el que cobra una comisión del 5% del crédito desembolsado.

(EEFF) auditados en los cuatro ejercicios analizados fueron dictaminados sin salvedades, indicando que la información contable sigue las normas exigidas por la CNBV.

Propiedad

UNICREICH es propiedad de sus 817 socios (la LGOAAC establece que ninguno puede poseer más del 10% del capital social), quienes detentan 272,032 acciones que representan a jun.07 un capital social de 13.58 M K MXN (1.26 M USD). Según estatutos, la institución es gobernada por:

- La Asamblea General (AG): es el órgano supremo de la organización conformado por sus 817 socios. Entre sus principales atribuciones está la aprobación de los EEFF, elección del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, así como cualquier acuerdo que involucre la fusión o disolución de la organización. Sesiona por lo menos una vez al año en Asamblea Ordinaria y cuando la situación lo amerite en Asamblea Extraordinaria.
- El Consejo de Administración (CA): es el órgano consultivo conformado por nueve socios electos para un periodo de 5 años. Monitorea el accionar de la institución de manera mensual en temas estratégicos y operativos. Cuenta con la participación de la Gerencia General, quien tiene voz pero no voto. Con la finalidad de agilizar el trabajo, el CA se encuentra organizado en cuatro comités: comunicación y control, de crédito del CA, de crédito y admisión, de microcrédito.

Subvenciones

Como entidad con fines de lucro, hasta la fecha UNICREICH no ha recibido donaciones.

Estructura de financiamiento

La institución recibe financiamiento de sus socios a través de inversiones de corto plazo, deuda proveniente de fuentes de financiamiento públicas locales e internacionales y fondos especializados en microfinanzas.

Por parte de sus socios, a jun.07, UNICREICH contaba con 2.92 M USD en inversiones a corto plazo. La deuda está compuesta por dos préstamos de Nacional Financiera (NAFIN) que a jun.07 totalizan 5.38 M MXN (497.6 K USD) bajo dos líneas por 10 M MXN cada una con plazos de las disposiciones de hasta 2 y 10 años. También cuenta con un préstamo del Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM) por 5 M MXN y un saldo que asciende a 4.88 M MXN (451 K USD) a 3 años. Con respecto a los fondos especializados en microfinanzas cuenta con un préstamo por 5 M MXN (462.5

K USD) proveniente del Credit Suisse Microfinance Fund de ResponsAbility administrado por PlaNet Finance¹⁰.

La institución cuenta con una línea de crédito por 1 M EUR (1.4 M USD) del Instituto de Crédito Oficial del Reino de España (ICO), cuya ejecución está a cargo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la misma que se otorga a una tasa de 5% anual en EUR a un plazo de 10 años con 5 años de gracia. La misma que fue dispuesta en un primer tramo de 500 K EUR (700 K USD) en set.07.

Equipo gerencial

La sede de UNICREICH, donde se encuentra el Equipo Gerencial (EG), se ubica en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, ciudad capital y la más importante del Estado de Chiapas. Según el organigrama vigente, la Gerente General, Isabel Cristina Camacho lidera un equipo conformado por dos Coordinadores, uno de Servicios Financieros y otro de Administración y Finanzas. Sin embargo, a la fecha ambas posiciones se encuentran vacantes. Por lo que en la práctica, el EG se haya compuesto por los mandos medios: seis jefaturas que dependen de las dos coordinaciones antes mencionadas: Administración de Cartera, Servicios Financieros, Contabilidad General, Sistemas de Información, Administración y Finanzas. Los mandos medios cuentan con una limitada experiencia laboral relacionada a sus puestos fuera de la institución; UNICREICH viene promoviendo su formación a través de eventos de capacitación en microfinanzas, pero requiere un fortalecimiento de su perfil profesional y gerencial.

La Gerente General (GG), Isabel Cristina Camacho López, es Técnica en Contabilidad y Administración en la Escuela de Técnicos en Contabilidad y Administración de Tuxtla Gutiérrez, habiendo cursado una amplia gama de cursos cortos en microfinanzas y gestión. Antes de ocupar la Gerencia General en 1994 coincidiendo con la fundación de UNICREICH, contó con una carrera de 13 años en Bancomer iniciándose como operadora de sistema y terminando como gerente regional. La GG de Unicreich también ocupa la posición de GG para Áurea Consultores, S.A. DE C.V. (1,994) y Servicios Corporativos Áurea, S.C. de R.L. de C.V. – SERCA (2,000), desde su fundación.

Áurea Consultores es una empresa de consultoría que inicialmente brindaba diversos servicios a un amplio número de instituciones financieras en Chiapas, incluyendo a

¹⁰ Préstamo gestionado a través de PlaNet Finance Investment Advisors & Managers (PFIAM). PlaNet Finance es el socio principal dentro de los cuatro accionistas de Planet Rating SAS, empresa matriz de Planet Rating Perú SA. PFIAM y Planet Rating son dos institucionales con autonomía legal, operando de manera estrictamente independiente. Planet Rating no ha proporcionado ni proporcionará a PFIAM, ni a ninguna otra institución, información que no se encuentre disponible públicamente a todos los inversionistas y proveedores de fondos. El Comité de Calificación de Planet Rating es totalmente independiente, privado y confidencial.

Bancomer, como evaluación de créditos, promoción y entrega de tarjetas de débito y crédito. A la fecha, brinda el servicio de soporte de sistemas, y promoción, calificación y formación de grupos solidarios para UNICREICH y SERCA.

Organización

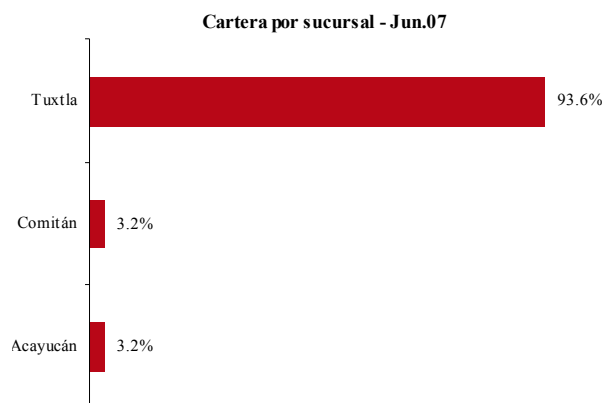
Las operaciones de UNICREICH están estructuradas en una Sede y dos agencias. La Sede, situada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, alberga a todo el equipo gerencial y órganos de gobierno, y funciona a su vez como oficina de atención. Las agencias se ubican en las ciudades de Comitán (Estado de Chiapas) y Acayucan (Veracruz). Dentro de estas agencias también se desempeñan operaciones de Áurea Consultores que se encarga de la promoción, formación y tramitación de los grupos de microcrédito y de SERCA, cooperativa que se encarga de la captación del ahorro y atención del público en general

La institución opera de manera centralizada. Las aprobaciones crediticias son efectuadas en la Sede por el Comité de Microcrédito para operaciones hasta 30,000 MXN (2,775 USD) que se encuentra conformado por un miembro del CA, el Ejecutivo de Administración de Cartera, Ejecutivo de Servicios Financieros y Ejecutivo de Finanzas. La siguiente instancia con una autonomía de hasta 600,000 MXN (55,500 USD) está constituido por el Comité de Crédito conformado por dos miembros del CA y el GG; mientras que la última instancia lo conforma el Comité de Crédito del Consejo de Administración que está representado por cuatro miembros del CA y que puede autorizar crédito hasta por el límite convencional establecido por la sociedad (una vez el capital social).

Las agencias disponen de un fondo fijo revolvente de 2,000 MXN para gastos operativos, los cuales se registran en la Sede. Todos los créditos son desembolsados mediante cheque nominativo y los pagos son recibidos directamente en cuentas bancarias mediante pagos referenciados.

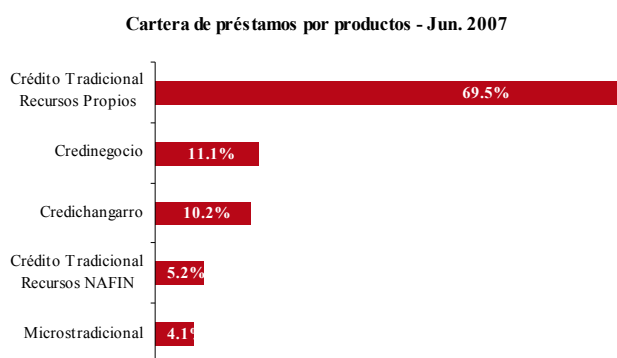
Penetración de mercado

UNICREICH actúa prioritariamente en zonas periurbanas y rurales en puntos específicos en los Estados de Chiapas y Veracruz, por lo que su potencial de cobertura es aún amplio. En el corto plazo pretende consolidar su presencia en las actuales plazas, difiriendo una ampliación de la cobertura geográfica para sus microcrédito para el mediano plazo. La cartera se encuentra concentrada en la sede en Tuxtla Gutiérrez (93.6%), donde se encuentran asignados la totalidad de créditos tradicionales.



Productos y servicios

UNICREICH ofrece cinco tipos de productos de crédito orientados a financiar actividades productivas a microempresarios y empresarios consolidados.



- Credichangarro:** préstamo otorgado bajo la metodología de grupos solidarios de entre 5 a 10 personas con negocios informales. Los montos otorgados varían entre 2,000 MXN (180 USD) y 30,000 MXN (2,775 USD) en ciclos catorcenales, quincenales y mensuales con una duración creciente desde cuatro y medio a seis meses de duración. El tamaño promedio de préstamo se sitúa en 7,000 MXN (640 USD) con un plazo promedio de cinco meses. La tasa de interés mensual va desde 5% al 7% sobre saldos insolutos. No existe comisión de desembolso, aunque se debe pagar una cuota de afiliación a SERCA La Nueva Cooperativa del 2% del monto solicitado ya que los préstamos son tramitados a través de la cooperativa. La garantía es mancomunada, prendaria y líquida. Los grupos asumen la responsabilidad en conjunto, además el prestatario debe depositar un 10% del monto solicitado previo al desembolso. La TEG generada fluctúa entre 77.8% y 108.1% (incluye el costo de la garantía líquida).
- Credinegocio:** préstamos bajo las metodologías de grupos solidarios e individual de entre 20,000 MXN (1,850 USD) y 150,000 MXN (13,870 USD) destinados a

microempresarios formales¹¹ de los sectores de comercio, industria y servicios. El monto promedio es de 60,000 MXN (5,550 USD), los plazos se ajustan a las necesidades del socio, pero pueden llegar hasta los 12 meses para capital de trabajo y 36 meses para Activos Fijos, siendo el plazo de 12 meses el más frecuente. La tasa de interés fluctúa entre 3% a 4.2% mensual sobre saldos insolutos, generando una TEG entre el 36% y 50%. La garantía es hipotecaria y prendaria por el doble de la deuda¹².

- Créditos tradicionales:** préstamos otorgados bajo la metodología individual a empresarios más consolidados (formales con mayor volumen de operaciones). Se encuentra divididos en tres subproductos según montos y fuente de financiamiento en: microstradicional, tradicional recursos propios y tradicional con recursos NAFIN. En el microstradicional los montos varían entre 50,000 MXN (4,625 USD) y 150,000 MXN (13,876 USD) con una promedio de 100,000 MXN (9,250 USD). Para créditos tradicionales los montos son a partir de 100,000 MXN (9,250 USD) con un límite de hasta 10% del capital contable para personas físicas y 30% del capital contable para personas morales. Los plazos se ajustan a las necesidades del socio, con un rango entre 6 a 12 meses para microstradicional para capital de trabajo y 36 meses para Activos Fijos y tradicional recursos propios, y hasta 60 meses para tradicional NAFIN, pudiendo haber excepciones a estos plazos (de hasta 120 meses para recursos propios). Los pagos son mensuales sobre saldos insolutos con una comisión del 1% del monto desembolsado por apertura; existe periodo de gracia de hasta 12 meses. Las tasas de interés en microstradicional van desde 2% hasta 2.5% mensual (generando una TEG de 25.1% y 31.5%; para recursos propios las tasas se ubican entre TIIE + 4% y TIIE + 12% (TEG de 12.1% y 21.9%), y para NAFIN fluctúan entre TIIE + 5% y TIIE + 10% (TEG de 13.1% y 19.9%). En todos los casos los créditos se otorgan con garantía hipotecaria o prendaria por dos veces el valor del crédito.

Redes

UNICREICH es miembro de L@Red de la Gente, un fideicomiso constituido por BANSEFI que agrupa a 113 instituciones, especialmente Uniones de Crédito y Cajas.

¹¹ En el caso de los grupos solidarios es suficiente que al menos uno de los clientes cuente con Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

¹² En ciertas ocasiones se otorgan créditos sin garantías reales, contando sólo con aval, por lo que se cobra una TEG del 60%. Este tipo de créditos equivalían a sólo 177,000 MXN (16,374 USD) a jun.07.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

Existe una comunión en la visión y la misión de la institución, las cuales son compartidas tanto a nivel del CA como del EG y del personal en general, que presenta un alto grado de compromiso con el proyecto en desarrollo.

En este sentido, el grupo se ha estructurado de tal manera que UNICREICH ha adaptado sus operaciones con la finalidad de seguir funcionando bajo la estructura de UC, respaldada en los roles de SERCA y Serca La Nueva Cooperativa, existiendo un limitado nivel de competencia entre estas. Así, la transparencia con que se maneja la relación con Áurea Consultores, SERCA y Serca La Nueva Cooperativa con todos los socios de la institución reduce el potencial conflicto de interés que pudiera existir a nivel de la AG, ya que tanto los miembros del CA y la GG comulgan con este proyecto. Sin embargo, un potencial cambio en la estructura de ejercicio de poder en la AG como consecuencia de la expansión de sus operaciones y el ingreso de nuevos socios, podría conllevar a que estos puedan o no concordar con la estructura de operaciones actual, al percibir la existencia de un conflicto de interés y proponer su modificación.

Existen un alto grado de compromiso y diversidad de capacidades de los miembros del CA, contando con adecuados perfiles que incluyen una experiencia relevante tanto empresarial como en el sistema financiero, además de un amplio conocimiento de la realidad regional. Así mismo, prevalece una cohesión de ideas y la toma de decisiones por unanimidad por parte del CA, lo que contribuye a la calidad e implementación de las decisiones.

La estructura de gobierno se encuentra formalizada, con reuniones mensuales del CA, cuyos miembros son democráticamente elegidos en función a su moralidad y solvencia económica. Siendo su labores fiscalizadas por el Comisario nombrado por la AG, además de fomentarse la participación de los socios minoritarios en el CA. La vigencia de cinco años de los cargos, el alto grado de participación de sus nueve miembros (incluyendo dos suplentes) y la existencia de comités para la aprobación de créditos contribuyen a una gestión eficaz.

Los miembros del CA reciben mensualmente información confiable y detallada, tanto de cartera como financiera que contribuye a realizar un adecuado monitoreo de la gestión (incluye un comparativo con lo presupuestado) y la toma de decisiones, aunque ésta podría verse reforzada con el desarrollo de presupuestos por áreas, un plan operativo

detallado y la inclusión de benchmarks que permitan un mayor seguimiento de la gestión.

Planificación

Existe un proceso básico de planificación estratégica y de establecimiento de objetivos a mediano plazo, desarrollado sobre la base de un adecuado análisis de la situación del mercado. El plan estratégico vigente (2006-2008) muestra un horizonte no adecuado para determinar una visión de largo plazo, ya que carece de un análisis minucioso que permita establecer una posición competitiva en el mercado, como también una asignación de requerimientos financieros y de personal. Por ello, con la finalidad que se pueda convertir en un adecuado mecanismo de guía y de determinación de la calidad de la gestión se requiere establecer un plan estratégico y POA detallados con una adecuada asignación de recursos, tiempo y personas responsables.

La institución ha identificado convenientemente sus principales cinco ejes de acción para este trienio:

1. Implementación de una nueva estructura organizacional y fortalecimiento de la gestión administrativa de RRHH
2. Implementación de un nuevo sistema de información (Bansefi) y generación automática de reportes para el EG y CA, además de financiadores.
3. Diseño e implementación de una mesa de control de operaciones (control interno).
4. Definición e implementación de una imagen corporativa integral y un plan de publicidad.
5. Determinación del plan de expansión.

Sin embargo, el grado de avance de todos los puntos antes mencionados es muy limitado hasta el momento, por lo que resulta poco probable que se cumpla con la mayor parte de ellos. De no profundizarse en el cumplimiento de estos cinco ejes que resultan claves para el desarrollo de la institución, lo que sumado al creciente grado de competencia en la región puede podría mellar su participación de mercado.

El proceso de planificación y presupuesto anual es básico, restringido al primero, el cual si bien es adecuadamente comunicado, presenta un bajo grado de participación del personal operativo en su diseño. Existen proyecciones financieras y operativas conservadoras (crecimiento promedio del 15% anual), las cuales requieren de un mayor grado de seguimiento y de exigencia para generar mayores retos al personal y a la gestión, aún así en periodos anteriores no se han logrado cumplir plenamente estas metas.

La falta de un presupuesto anual detallado no permite un monitoreo cercano ni una actualización permanente de sus metas, que posibiliten un seguimiento de la eficiencia de la gestión.

Equipo gerencial

La institución no cuenta con un Equipo Gerencial (EG) consolidado en la medida en que los cargos de Coordinadores de Servicios Financieros (Créditos) y de Administración y Finanzas se encuentran aún vacantes. Así, las funciones de estos puestos se encuentran divididas entre las seis jefaturas de área que reportan directamente a la GG. Las jefaturas presentan un alto grado de compromiso con la institución, ya que en su mayor parte corresponden a personal que lleva muchos años en la institución, por lo cual han logrado obtener cierta experiencia financiera durante su permanencia en UNICREICH.

El EG cuenta con los conocimientos básicos para atender el actual nivel de operaciones, pero se hace necesario el fortalecimiento de sus conocimientos en microfinanzas y en habilidades gerenciales, con la finalidad de respaldar la recargada labor (concentración del trabajo y la toma de decisiones operativas) y liderazgo que viene siendo ejercida por la GG, ello especialmente por la juventud de algunos jefes y la limitada experiencia en gestión de todos los mandos medios.

En este sentido, existe un alto riesgo de persona clave en la GG por la elevada concentración de poder y toma de decisiones en la gestión, podría ser atendida parcialmente por algunos de los miembros del CA¹³, dado que ésta cuenta con un alto grado de intervención en la toma de decisiones de carácter operativo. Sin embargo, dada la participación de la GG en otras empresas del grupo (especialmente Áurea Consultores), su salida podría tener un efecto negativo en las operaciones de UNICREICH, aunque por otro lado, esto se puede ver limitado de alguna manera ya que la GG posee de manera indirecta una participación del 2% en el capital social de UNICREICH.

La institución viene considerando en su planificación la contratación de un Coordinador de Servicios Financieros y el fortalecimiento de los mandos medios, posiciones claves para permitir el crecimiento de las operaciones y la descentralización de responsabilidades y toma de decisiones. Sin embargo, aún resta el nombramiento de un auditor interno. Así mismo, existe la necesidad de un mayor grado de participación de las jefaturas en la revisión y la realización de ajustes operativos con la finalidad de asegurar una correcta ejecución de los planes estratégicos y de esta manera alcanzar las metas establecidas.

Existe un alto grado de interacción y comunicación entre las jefaturas y el GG, así mismo se realizan reuniones frecuentes

¹³ En el CA se considera sumamente cordial la relación y clave el rol de la actual GG; sin embargo, se tienen identificadas dos personas, tanto al interior del equipo de jefaturas como del mismo CA para asumir este puesto en caso de ser necesario.

del EG, lo que contribuye a la aplicación de las decisiones operativas provenientes de la GG.

Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se realiza de manera suficiente con una adecuada gestión administrativa y el diseño de herramientas que facilitan la gestión. Existe un proceso estructurado de reclutamiento, sostenido en un mecanismo de bolsa de trabajo y en las recomendaciones internas, lo que ha permitido captar personal para UNICREICH y sus relacionadas. Así mismo, la preferencia por reclutar personal joven con un perfil adecuado con poca o nula experiencia, y la existencia de mecanismos básicos de inducción han permitido contar con personal alineado con la visión de la institución.

El proceso de inducción y capacitación inicial se muestra adecuado para las necesidades de los nuevos promotores y asesores; sin embargo, el nivel de capacitaciones técnicas de acuerdo a puestos es aún limitada, careciéndose de un plan de capacitación. Así, si bien al interior de la institución se cuenta con un programa de capacitaciones generales para todo el personal y se fomenta en las jefaturas y personal de más experiencia la participación en ciertos cursos externos (especialmente de PRONAFIM), se carece un claro incentivo para que el personal desarrolle su educación superior o se participe en cursos gerenciales acordes con las responsabilidades de las nuevas jefaturas. La debilidad del programa de capacitación y la ausencia de un esquema de incentivos y de sistemas de evaluación limitan el desarrollo de herramientas en el personal y conlleva a un menor interés por tener un desempeño destacado, teniendo repercusiones en una limitada capacidad de crecimiento.

El personal se encuentra motivado aunque no se percibe la existencia de una clara línea de carrera; así mismo, la posibilidad de trasladarse a otra organización dentro del grupo en caso de que no se presente el puesto disponible en UNICREICH, podría generar la pérdida de personal experimentado. La remuneración se encuentra ligeramente por encima del nivel de mercado, pero carece de un esquema de incentivos que fomente un mayor desempeño, lo que es compensado parcialmente por la participación que tienen los trabajadores en las utilidades.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

UNICREICH se ha dotado de una infraestructura tecnológica suficiente para el desarrollo de sus operaciones. Cuenta con equipos informáticos modernos y un servidor con capacidad suficiente para el ritmo de operaciones. Si

bien las sucursales no están interconectadas¹⁴, la consolidación de la información no genera demoras y permite generar información y reportes de manera oportuna (cartera, desembolsos, pagos), gracias al envío de información a través de conexiones rápidas vía Internet.

El sistema informático “Kepler” es funcional, habiéndose robustecido en los últimos años con modificaciones menores, aunque aún presenta limitaciones para una completa desagregación del portafolio y realizar un adecuado análisis con diversas variables. Dada estas limitaciones se apoya en una herramienta desarrollada en Excel para complementar la generación de reportes de las operaciones, lo que permite generar reportes automatizados para sus principales financiadores y la CNBV. La integración que ofrece el Kepler entre cartera y contabilidad agiliza el flujo y mejora la confiabilidad de la información.

Las medidas de seguridad implementadas son acertadas y suficientes para evitar de manera razonable posibles pérdidas y manipulaciones de la información. En primer lugar, se cuenta un esquema de contraseñas dobles personalizadas (tanto para el equipo como para el Kepler) que son modificadas obligatoriamente cada seis meses, se encuentran definidos los accesos de acuerdos a perfiles establecidos a nivel central que delimitan las funciones del personal en el proceso crediticio. La parametrización del sistema permite generar candados para montos y tasas, permitiendo un adecuado apego de las operaciones a sus políticas crediticias. Adicionalmente, todos los equipos cuentan con antivirus que son actualizados de manera automática cada mes. Los respaldos de la base de datos son generados de manera diaria con doble copia en cintas, una copia de las cuales es trasladada semanalmente para su almacenaje en una caja de seguridad en las oficinas de Bancomer.

La gestión de informática es unipersonal, centralizada y su labor se centra en servir como coordinador para la generación de reportes al ente supervisor y financiadores. El área aún adolece de un adecuado conocimiento de la arquitectura del software. Esto aunado a la falta de códigos fuentes y limitada disponibilidad del proveedor acrecientan un riesgo de dependencia externa. Las labores de mantenimiento de equipos y comunicaciones están a cargo del equipo de sistemas de Áurea Consultores.

La funcionalidad del sistema y las adecuadas medidas de control aseguran la generación de cifras confiables de cartera. La presentación desglosada general de cartera es oportuna para el seguimiento en campo, aunque adolece de un pormenorizado y automatizado grado de detalle por

¹⁴ Si bien el Kepler permite el manejo en tiempo real de la información, el alto costo de las licencias para las sucursales ha llevado a UNICREICH a que el sistema esté disponible sólo en la sede, mientras que en las sucursales se utilizan reportes generados en Excel por sistemas.

asesor o agencia, lo que agilizaría el análisis desde diversos ángulos.

La integración del software facilita la generación de información contable fiable, con una interpretación suficiente a nivel gerencial. Los EEEFF se encuentran disponibles mensualmente a las tres semanas de cerrado el periodo, el envío de la información a la CNBV se realiza mensualmente y reportes adicionales trimestralmente, mientras que con los financiadores el envío se realiza mensualmente. La información financiera cuenta con validaciones recurrentes a través de arquezos de caja y auditorías que afianzan la buena calidad de la información. La reflexión financiera se lleva a cabo con la compilación de indicadores financieros suficientes en un tablero de mando que permiten obtener una correcta interpretación de la situación de UNICREICH. Su difusión es efectiva a todo el personal involucrado (tanto miembros del CA como personal ejecutivo).

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

El diseño de la estructura de procedimientos de UNICREICH establece una adecuada separación de tareas en los procesos crediticios y operativos, contando con manuales detallados que permiten su formalización y múltiples niveles de verificación de los desembolsos de créditos y pago de gastos (doble o hasta triple firma en los desembolsos), lo que limita la ocurrencia de errores.

La falta de una persona encargada de velar por el correcto cumplimiento de estos procedimientos de control interno ha conllevado a la ausencia de un análisis profundo de las operaciones y la identificación de los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta la institución. Así mismo, existe una falta de supervisión de la labor de los promotores de Áurea Consultores¹⁵ y de sus criterios técnicos para la determinación de la capacidad de pago. Se tiene planificado implementar en el corto plazo una mesa de control que se encargue de verificar que los créditos cumplan con las condiciones establecidas por el manual antes del desembolso, función que es realizada hoy por los comités de crédito y los ejecutivos de negocios (EN).

La institución ha reducido los riesgos operativos al trasladar el riesgo relativo al manejo del efectivo a través de bancos comerciales (BBVA Bancomer, Banamex, Banorte y

¹⁵ Si bien existe un supervisor en Áurea Consultores, el ámbito de su control no resulta suficiente, igualmente se contempla que el promotor que forma un grupo sea diferente del que lo evalúa (por ambas labores recibe un bono), por esto no siempre se cumple y un mismo promotor realiza ambas.

HSBC). Todos los créditos son desembolsados mediante cheques nominativos, tanto a nivel de la Sede como de las sucursales; el riesgo de fraude se ve reducido al manejarse tanto el desembolso como la recuperación de los créditos a través de cuentas acumuladoras en bancos que al final del día son centralizadas en una cuenta manejada sólo en la sede. De esta manera el efectivo manejado en las oficinas es mínimo y se limita a recuperaciones de créditos en mora que deben ser depositados en el banco a más tardar al día siguiente, aunque también los clientes pueden pagar directamente en la sede, donde se cuenta con caja adecuadamente habilitada y el local cuenta con medidas de seguridad como alarmas y puertas de seguridad.

La institución cuenta con un seguro que la cubre ante incendios, robo y daños de sus equipos, dinero y valores hasta por 45 K USD y responsabilidad civil hasta por 140 K USD.

Auditoria interna

Las funciones de auditoria interna no se encuentran implementadas en UNICREICH por la falta de un auditor interno, cuya contratación se encuentra establecida en el organigrama vigente, no se piensa realizar aún en el corto plazo. Si bien la labor de supervisión ha venido siendo realizada de manera parcial por las jefaturas de Contabilidad General, Servicios Financieros (JSF) y de Administración de Cartera (JAC), quienes salvo este último al tratarse de personal operativo no se cuentan con la debida independencia. El contador supervisa lo que corresponde a los arqueos y comprobaciones de caja, mientras que los JSF y JCA están a cargo de las verificaciones en campo de las operaciones de crédito y de la revisión de las carpetas, respectivamente.

De acuerdo con la normatividad vigente, la figura del Comisario realiza las funciones de auditor interno de las labores del CA, y se encarga solamente de verificar la consistencia de la información financiera y del cumplimiento de los aspectos laborales y legales, generando reportes dirigidos a la AG.

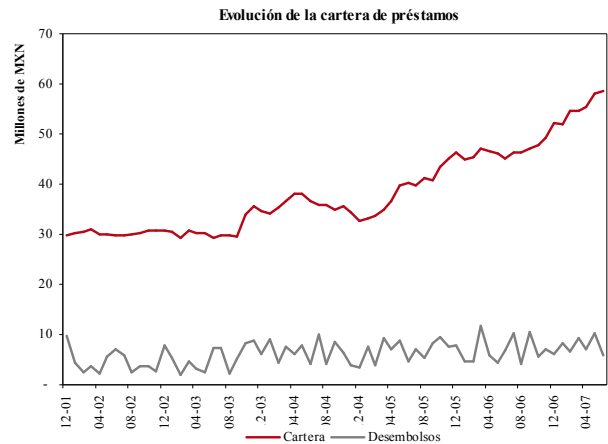
Por otro lado, la escasa labor de verificación de la información, los procedimientos implementados en las sucursales y de visita a clientes en campo por parte del auditor externo, no logra compensar siquiera parcialmente la ausencia de un auditor interno.

La ausencia de un auditor interno es cubierta sólo parcialmente por la labor de supervisión realizada por FINAFIM, NAFIN y la CNBV que se realizan una vez al año en promedio, aunque el ámbito y profundidad de la labor del auditor externo podría contribuir en esta función. Por lo mismo, se tiene contemplado contratar una auditoría no sólo

financiera sino también de verificación de los implementaciones de los controles internos.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”



Posicionamiento de mercado

El Estado de Chiapas cuenta con uno de los mercados microfinancieros más dinámicos de México en el que UNICREICH ha visto un enorme potencial de negocio, como así lo traduce la participación del microcrédito en su cartera de préstamos del 25.3%. En el corto plazo UNICREICH tiene previsto consolidar su presencia geográfica en las actuales plazas, contando con los recursos y capacidad instalada para tal fin.

La institución no es ajena a la intensa competencia, aunque cuenta con suficientes atributos para poder competir. Resultado del dinamismo del sector, las microfinancieras han hecho de Chiapas una de las plazas más competitivas en lo que a oferta de crédito se refiere¹⁶. Su accionar en zonas urbano marginales cuenta con una vasta participación de IMFs con diferentes estructuras jurídicas (UCs, SA de CV, Sociedades Civiles – SC, SFP, entre otras) y envergadura, pasando por instituciones de mayor tamaño como Compartamos y FINSOL a aquéllas de incidencia regional o local. Se estima que a la fecha existen 62 IMFs operando tan sólo en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Entre las principales ventajas competitivas de UNICREICH se encuentran:

- 1) Amplia gama de productos que le permite satisfacer las diversas necesidades de sus clientes y socios, existiendo una escala dentro de su oferta que permite acompañar el

¹⁶ De acuerdo con el Benchmarking en México 2006 publicado por Prodesarrollo y el MIX, Chiapas es el estado con mayor presencia de IMF, contando con 135 sucursales de IMFs afiliadas a Prodesarrollo, aunque está se encuentra concentrada, atendiendo directamente a sólo el 35% de los municipios de este estado.

- desarrollo de sus clientes informales conforme vayan cumpliendo con los requerimientos de formalidad, garantías y volumen de negocio (credichangarro, credinegocio, microstradicional y crédito tradicional).
- 2) Un modelo de negocio que genera un importante compromiso de sus socios con la institución, lo que permite competir con los bancos para montos mayores (crédito tradicional).
 - 3) Las menores tasas, rapidez en el desembolso de créditos y variedad en la frecuencia de pagos amortiguan la desventaja de solicitar mayores requisitos. Así mismo, en el Credichangarro el no tener que asistir a reuniones resulta un buen argumento de ventas.

Las restricciones legales que tienen las uniones de crédito como UNICREICH para atender al sector informal no han sido obstáculo para su entrada en el sector, puesto que la institución diseñó mecanismos para poder incursionar a este a través de empresas relacionadas para: 1) especializar las labores de búsqueda de clientes, formación de grupos y calificación, por separado de las labores de aprobación y seguimiento 2) ampliar la gama de productos 3) seguir aprovechando un mercado muy dinámico dadas las restricciones legales.

Así, UNICREICH utiliza los servicios de la empresa Áurea Consultores (que se especializa en la captación de nuevos clientes y la conformación de grupos solidarios), y de Serca La Nueva Cooperativa (destinada a agrupar a clientes informales, así como sus ahorros en garantía). Esta idea de negocio si bien permite seguir atendiendo a un mercado meta, no ha eliminado la competencia existente entre UNICREICH y SERCA, especialmente para los microempresarios en vías de formalización que podrían optar por cualquiera de éstas.

UNICREICH no lleva a cabo estrategias masivas de promoción, basándose en la referencia de socios y las actividades de captación que realiza Áurea Consultores. Esto se produce como consecuencia de las limitaciones de recursos que enfrentó la institución durante el 2006; sin embargo, la amplia disponibilidad de recursos restringidos al microcrédito justifica una mayor comunicación de sus servicios.

Gestión de la cartera de crédito

▪ Microcrédito

La separación de funciones en la evaluación, la centralización de la aprobación, así como la estandarización en la aplicación y grado de prudencia de la metodología crediticia se han plasmado en buenos resultados en la calidad de cartera de Credichangarro.

A nivel de Áurea Consultores el procedimiento es:

- Los clientes que conforman los GGSS son seleccionados por un promotor de Áurea Consultores, quien debe asegurar la cohesión de los grupos¹⁷. Luego se realiza una visita a la vivienda y negocio de cada cliente. Asimismo, se toma una foto del cliente y su vivienda y/o negocio, y una fotocopia de su título de propiedad (predial)¹⁸.
- El estudio socioeconómico es realizado por un supervisor u otro promotor de Áurea; sin embargo, en la práctica muchas veces no existe esta separación de tareas y termina siendo el promotor original el que realiza esta verificación. Este estudio determina la capacidad de pago del núcleo familiar¹⁹, si bien se suele otorgar un crédito sólo si existe una relación de capacidad de pago/cuota no menor de 2 a 1, este análisis suele ser poco profundo y detallado.
- Previamente a la presentación de los potenciales clientes (GGSS) al OC de UNICREICH se verifican sus antecedentes crediticios en la central de riesgos.

La retribución por los servicios a Áurea Consultores, y por ende el esquema de incentivos que esta paga a sus promotores, está estructurado de tal manera que se asegure la calidad del crédito. Así, una tercera parte se paga al desembolso, otra tercera parte a la mitad de vida del crédito (siempre y cuando se encuentre vigente) y una tercera parte a la cancelación total del crédito. Este modelo de riesgo compartido favorece una continua preocupación por conformar grupos cohesionados a través de continuas sesiones de capacitación a socias.

A nivel de UNICREICH el procedimiento es:

- Todos los créditos son aprobados de manera centralizada por el Comité de Microcrédito.
- El producto establece un sistema escalonando para el incremento del monto máximo que se puede prestar en cada ciclo²⁰, siendo de 5,000 MXN en el primer ciclo y se requiere de al menos seis ciclos con buen comportamiento de pago para poder acceder al máximo de 30,000 MXN. Aunque todo ello siempre limitado por la capacidad de pago del cliente.
- El OC visita el GGSS y comprueba su cohesión y el depósito de la garantía, antes del desembolso.
- El seguimiento en campo es continuo y amplio, siendo respaldado con el apoyo de personal con mayor jerarquía. Áurea Consultores también realiza en paralelo una gestión de acompañamiento con su personal que está mayoritariamente destinado al campo.

¹⁷ Se permite hasta 3 socias de la misma familia, siempre y cuando cada una cuente con un negocio de un giro diferente.

¹⁸ Este tipo de requisitos y las visitas suelen ser considerados como excesivos por los clientes, más aún cuando muchas IMFs solo les requieren de una copia de su credencial de identificación y recibo de servicios.

¹⁹ Se incluyen en el análisis los ingresos y deudas del cónyuge.

²⁰ Se aplican montos máximos menores a ciertas actividades consideradas más riesgosas como la venta por catálogo sin inventario demostrado.

Credinegocio y Micros tradicional siguen un proceso similar, salvo que en ambos es facultativa la conformación de GGSS.

▪ Crédito Tradicional

La metodología de los créditos tradicionales se basa en el conocimiento que se tiene del socio y su experiencia empresarial, además de la revisión de su historial crediticio. Así mismo, se realiza un análisis legal del representante, negocio y garantías por parte de un analista de créditos, pero el análisis de la capacidad de pago de los clientes (evaluación del proyecto a financiar) resulta superficial, el mismo que es exigido en los créditos con fondos de NAFIN. El bajo grado de morosidad se explica por su seguimiento y el conservador respaldo en garantías exigido por los créditos que es utilizado como mecanismo de presión (hipotecas o prendas vehiculares por al menos dos veces el crédito²¹).

El equipo de OC dispone de una formación adecuada (con carreras profesionales y/o técnicas afines al rubro del negocio) complementadas con capacitaciones internas. No se dispone sin embargo de un esquema remunerativo vinculado con el rendimiento ni calidad de cartera, así como metas, lo cual propiciaría una mayor motivación para mejorar e identificar el desempeño del equipo; lo contrario sucede con los promotores de Áurea.

A la fecha, se percibe un riesgo de concentración de créditos, que se ha visto agravado por la pérdida de participación de los microcréditos en los últimos dos ejercicios, lo que ha conllevado un incremento de 36.3% en el crédito promedio de la institución entre dic.04 y jun.07. El principal deudor representa el 8.4% de los créditos a jun.07, mientras que los 10 primeros representaron el 33.0%²² y los 20 primeros el 46.5% de la cartera total. Es importante destacar, que el principal objetivo de la UC es atender las necesidades de crédito de sus socios (empresarios personas naturales o jurídicas consolidados) lo que en ocasiones propicia préstamos elevados.

Los límites internos de 10% del capital, como monto máximo a prestarse es respetado estrictamente (de igual manera se cumple el límite legal de 10 veces el aporte para créditos sin garantías y hasta 40 veces para créditos con garantía hipotecaria), y existe la preocupación de reducir la exposición del principal deudor por debajo del 5%, como medida de reducir su exposición (el segundo y tercer deudores representan el 3.9% de la cartera, en cada caso).

²¹ Para la determinación del valor de las prendas vehiculares se utilizan una publicación especializada (Libro azul de XX), mientras que la de los bienes inmuebles es determinado a través de un tasador.

²² Se excluye como deudor a SERCA La Nueva Cooperativa, ya que bajo su razón social se concentran los Credichangarro.

Riesgo crediticio

UNICREICH ha disminuido paulatinamente su nivel de cartera en riesgo, hasta alcanzar a la fecha indicadores favorables, así el PAR > 30 pasó de 4.4% en 2003 a 1.4% en 2006 (1.4% a jun.07), los cuales se sitúan por debajo de los niveles de riesgo de la industria (PAR > 30 de 3.0% para América Latina en 2006). Si consideramos sólo la cartera de microcrédito la mora se ubica en 2.6% a jun.07. Estos buenos resultados han sido la combinación de la buena cohesión de sus grupos en sus productos de microcrédito, continuo seguimiento de la cartera y dinamismo económico de la zona durante los años previos.

La institución es conciente de una fuerte desaceleración económica en el Estado de Chiapas (con fuertes descensos en las ventas), que sumada a una sobreoferta de créditos de IMFs con menores niveles de análisis y requisitos, están ocasionando sobreendeudamiento en los microempresarios, por ello vienen siendo más conservadores en el otorgamiento de créditos, en el renglón de credichangarro.

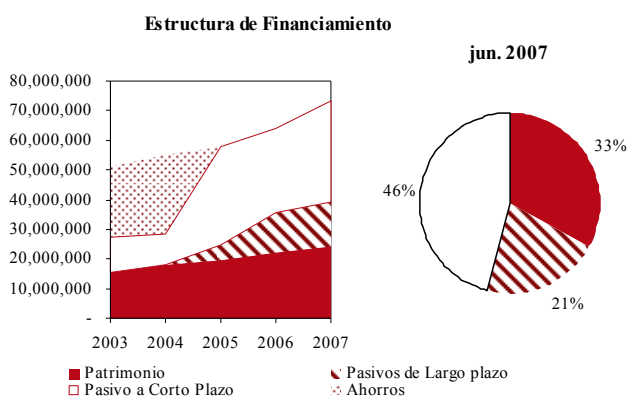
La institución no mantiene una política de castigos vigente, por lo que no ha realizado castigos desde 2001; sin embargo, la cartera con mora mayor a 365 días equivale sólo al 0.8% de la cartera total y la de microcrédito el 1.2% de esta cartera.

La cobertura del riesgo resulta insuficiente en función al potencial riesgo de la cartera; sin embargo muestra una significativa mejora con respecto a ejercicios anteriores, pasando de 5.0% en 2004 a 55.5% a jun.07. Esta baja cobertura se explica, por que la institución no tiene establecida una política para el establecimiento objetivo y sistemático de provisiones, toda vez que la legislación que regula a las UC establece que la decisión de creación y procedimientos para su constitución corresponde al CA de cada UC (lo que implica que no existe obligación legal de realizarlas). UNICREICH de manera interna ha iniciado un proceso de realización constante y paulatina de provisiones genéricas sobre su cartera, con la finalidad de alcanzar en el próximo ejercicio una cobertura del 100% de su cartera en riesgo (que ha sido definida por la institución como PAR > 90); sin embargo, resulta recomendable el establecimiento de mecanismos estandarizados para la realización de provisiones específicas, como establecen las buenas prácticas en el sector y legislaciones más conservadoras.

La exigencia tanto de garantías líquidas como hipotecarias y prendarias (por una relación mínima de 2 a 1), reduce la posibilidad de una pérdida significativa del principal de los créditos otorgados. De igual manera, los créditos de Credichangarro han demostrado un correcto funcionamiento de la garantía solidaria, no presentando mora mayor a 30 días.

■ **Financiamiento y liquidez**

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “a”



UNICREICH presenta una estructura de financiamiento que se sustenta en préstamos para capital de trabajo tanto a largo como a corto plazo que representan el 46% y 21% de sus pasivos; respectivamente, dentro de los cuales se destacan los fondos de Nacional Financiera (NAFIN) y préstamos recibidos de sus socios. Por otro lado, el patrimonio representa el 33% restante de su fondo.

La institución financia sus operaciones a través de las siguientes fuentes:

- Préstamos de socios: Representa el 67.4% de sus pasivos financieros a Jun.07. La normativa de impedimento de captación de depósitos de ahorro de socios en 2005, obligó a la institución a sustituirlos por préstamos a corto plazo (menores a un año); de este importe hasta un 70% es colocado y la diferencia es mantenido en un depósito a plazo fijo en Bancomer. Su carácter de corto plazo no ha generado mayores problemas ya que estas inversiones suelen ser renovadas automáticamente; así mismo, otorga un incentivo de un punto porcentual adicional de tasa de interés, en caso los socios acepten la canalización del 100% del préstamo a créditos.
- Líneas de crédito de descuento de NAFIN y PRONAFIN, para el financiamiento tradicional y microcrédito. Estos préstamos resultan menos costosos (TIIE +3% y CETES +5%, respectivamente) y permiten extender los plazos de madurez de sus pasivos (dos líneas de NAFIN una a 24 meses y la otra a 10 años; préstamo del PRONAFIM a 36 meses).
- Fuentes especializadas en microfinanzas como Credit Suisse Microfinance Fund de ResponsAbility por medio de un préstamo de 5 M MXN (462.5 K USD) a un año de plazo y una tasa del 13%, y 1 M EUR (1.4 M USD) del Instituto de Crédito Oficial del Reino de España (ICO), a un plazo de 10 años con 5 años de gracia y a

una tasa del 5% anual en EUR. De este último se dispuso una primera mitad en el mes de set.07.

Los aportes de capital de los socios (vía compra de acciones para entrar como socios y un 2.5% mínimo del monto de crédito con garantías y del 10% mínimo en acciones del préstamo sin garantías), así como la reinversión de utilidades (las utilidades acumuladas crecieron en 75% entre el 2005 y jun. 07) explica el fortalecido patrimonio de la organización, manteniendo estable el índice de apalancamiento de la institución en torno a dos veces el patrimonio en los últimos 4 años.

Gestión de activos y pasivos

El seguimiento de eventuales riesgos de calce es llevado por la GG y los miembros del CA. La relación entre el uso de los fondos y las condiciones establecidas por sus fuentes no presenta mayor exposición a riesgos financieros:

- El riesgo de descalce de plazos es nulo en la medida que los descuentos de NAFIN y PRONAFIM están vinculados a sus respectivos créditos; mientras que los plazos de los microcréditos resultan significativamente inferiores a los plazos de los recursos de Credit Suisse e ICO. De igual modo, los préstamos de socios son sólo prestados a corto plazo.
- El riesgo de variación de tasas se encuentra controlado, ya que si bien los recursos de NAFIN y PRONAFIM están indexados a TIIE y CETES, la tasa se encuentra fijada a la fecha del desembolso y se mantiene estable durante la vigencia del crédito, mientras que las demás fuentes de fondeo cuentan con tasas de interés fijas.
- El riesgo de moneda fue inexistente hasta set.07; sin embargo, esta se originó con la disposición del primer tramo por 500,000 EUR del préstamo por 1 M EUR, para reducir este riesgo en nov.07 contrató a un costo razonable con la Casa de Cambio Monex, una cobertura por un año sobre el total dispuesto a un tipo de cambio de 16 MXN/EUR.

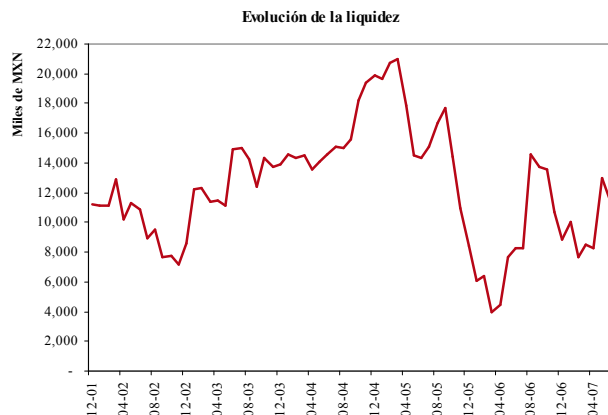
Estrategia de financiamiento

UNICREICH cuenta con sus necesidades de recursos cubiertas para el corto plazo amparada en las líneas revolventes de sus actuales proveedores de fondos, las cuales están plenamente utilizadas, así como en la recurrente renovación de los préstamos de sus socios.

El respaldo del fondeo por parte de NAFIN y capitales especializados en microfinanzas, sumado a nuevas fuentes de financiamiento como FIRA y el Banco Ve por Más (B x +) generarían los suficientes recursos para solventar sus perspectivas de crecimiento y continuar diversificando su estructura de pasivos. La estructura de costos de la institución cuenta con el soporte suficiente para absorber recursos a tasas comerciales. Gracias a los sostenidos

excedentes y a la política de reinversión de utilidades, los recursos propios tendrán un papel cada vez más preponderante, dando el soporte suficiente para realizar préstamos tradicionales como para apalancar mayores recursos.

Gestión de la liquidez



Se lleva a cabo un continuo seguimiento de las necesidades de liquidez a muy corto plazo sobre la base de flujos de caja semanales en los que se determinan los desembolsos, reembolsos e inversiones por vencer. Así, dada la dificultad para establecer las necesidades de recursos con un mayor horizonte, la institución mantiene de manera permanente un saldo de caja mínimo de 150 K MXN, que se suma a los 6 M MXN que posee UNICREICH en inversiones en FFMM y que respaldan un porcentaje de los préstamos recibidos de socios, lo que le permite realizar los ajustes pertinentes.

La devolución de las captaciones en 2006 generó un quiebre en el nivel de liquidez, aunque su reemplazo por préstamos de los propios socios ha generado su optimización en inversiones temporales y cartera. De esta manera, el nivel de liquidez pasó de representar 36% de los activos en 2004 al 0.7% a jun. 07 (15.8% si incluimos las inversiones en FFMM), mientras que la cartera pasó de representar el 58% de los activos en 2004 al 78% jun. 07.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “a”

Análisis de la rentabilidad

UNICREICH muestra una estabilidad en sus niveles de rentabilidad en los últimos ejercicios, así la ROA se ha ubicado entre 3% y 3.6% en los últimos tres ejercicios (5% anualizado a jun.07), de igual modo la ROE ha variado entre 8.9% y 10.9% en este mismo periodo (14.7% a jun.07). Por otro lado, la autosuficiencia financiera muestra una ligera tendencia decreciente, habiéndose reducido del 118.3% en 2004 a 115.3% en 2006, aunque la misma muestra una recuperación llegando a 134.5% a jun.07.

La tendencia observable en la rentabilidad se fundamenta en la sostenida reducción del rendimiento de cartera desde 2005, luego que esta tuviera una tendencia al alza entre 2003 y 2005. Ello como consecuencia de la cada vez menor participación de los productos crediticios de microcrédito que pasaron de representar el 30.8% de la cartera en 2004 a sólo 26.3% al cierre del 2006 (25.3% a jun.07), que resulta el producto más rentable para la institución. Ello como consecuencia de la limitación de recursos disponibles durante 2006, priorizándose la atención de las demandas de créditos a los socios con más antigüedad y más grandes, así el crédito tradicional pasó de representar el 69.2% en 2004 al 73.7% en 2006 (74.7% a jun.07), ello a pesar que es un producto muy poco rentable para la institución, ya que si bien su costo debería ser de TIIE+4% (11.9%), existen muchos créditos otorgados sólo ligeramente por encima de este valor (16.2% de la cartera a ago.07 se ha otorgado a tasas de TIIE+8% o menos) con tasas que llegan sólo al TIIE+6% anual.

El efecto de la reducción del rendimiento de cartera no ha sido mayor, dado la reducción de costos operativos que conlleva el otorgamiento de créditos de mayor importe (el crédito promedio se ha elevado en 36.3% entre el 2004 y jun.07) y lo reducido de los gastos de provisiones por la mejora de la calidad de cartera (el PAR 30 se ha reducido de 3.0% en 2004 a 1.4% a jun.07) y la reducción de su costo promedio de fondeo.

Si bien la institución muestra un tendencia decreciente en el ratio de sus costos operativos en los últimos ejercicios, así pasaron de 18.5% en 2005 a 12.1% a jun.07, este efecto se debe sobretodo al otorgamiento de más créditos tradicionales de mayor tamaño, que a una eficiencia en la gestión operativa; así en 2003 al iniciarse el otorgamiento de microcréditos el ratio de costo fue significativamente menor al actual (11.3%).

De igual manera, los ratios de productividad del personal resultan reducidos por la necesidad de fortalecer las labores de cobranza y seguimiento de cartera (98²³ clientes por empleado en 2006) y con una tendencia decreciente, lo cual es aún más significativo en la medida que el 83% de los clientes de la institución son atendidos bajo la metodología de Grupos Solidarios, así la productividad media en 2006 para instituciones mexicanas bajo metodología individual fue de 107 y 115 bajo la de grupos solidarios, mientras que el promedio en Latinoamérica fue de 109 y 144; respectivamente.

²³ En el cálculo de este indicador no se incluye el personal de su afiliada Áurea Consultores que brinda servicios a UNICREICH (sistemas y promotores).

El rendimiento de la cartera de 27.3% en 2006 (28.8% a jun.07) frente al 36.9% en 2005 muestra una tendencia decreciente en la medida que se viene dejando de lado el otorgamiento de créditos de mayores tasas de interés dirigidos a microempresarios a favor de créditos tradicionales a medianos y grandes empresarios socios de la UC. Este ratio se sitúa por debajo de los benchmarks de la industria microfinanciera (32.5% para América Latina en 2006) y del promedio del mercado mexicano, así este índice entre las afiliadas a Prodesarrollo se ubicó en 63.8% en 2006.

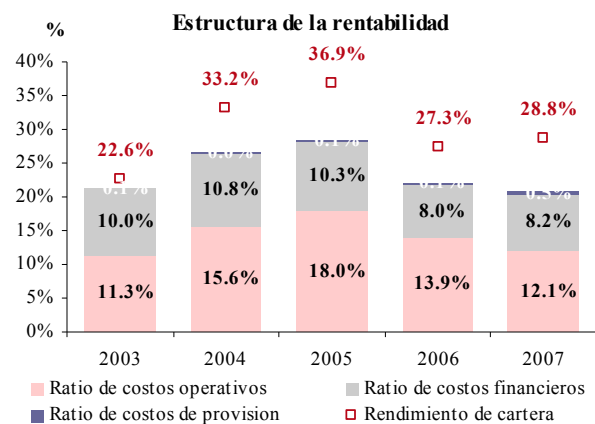
El acceso a nuevas fuentes de financiamiento y las condiciones más favorables de estas (en especial la obtenida del Reino de España) contribuirá a mantener la tendencia decreciente de su ratio de costos financieros, encontrándose dicho en el 8.2% a jun.07 (8.0% en 2006), aunque esta implicará la necesidad de renovar cada ejercicio la cobertura para esta deuda denominada en EUR, la que representaría un tercio de las líneas de crédito disponibles a la fecha.

Dada la presión existente en el mercado hacia la baja de las tasas de interés y la creciente disponibilidad de líneas de financiamiento para microempresas a tasa competitivas resulta necesario llevar a cabo un análisis de la rentabilidad de cada producto para determinar de esta manera el mix de productos que permita maximizar la rentabilidad y las oportunidades de desarrollo de la institución en función a los recursos disponibles. La institución tiene la ventaja de mantener tasas de interés por debajo de la media del mercado (a la par de Compartamos e inferior a las tasas que cobran Finsol, Solución ASEA, entre otros competidores). Así mismo, el tema de la reducción de tasas se ha discutido al interior del CA y del EG, de tal manera que en el plan 2007-2010 se contempla una reducción paulatina anual del 0.5% de TEM (que se ubica en 7% a la fecha).

margen financiero que ofrecen los productos microfinancieros frente a los créditos tradicionales. Así mismo, existe una gran capacidad no utilizada y una alta carga administrativa que generan una baja productividad del personal. Así una más amplia atención a clientes en la zona de influencias de cada sucursal y del número de OC y promotores al interior de cada sucursal, serán factores claves para que la institución pueda alcanzar economías de escala que permitan incrementar su capacidad de crecimiento.

UNICREICH tiene el reto de incrementar sus mecanismos de control interno y fortalecer la capacidad gerencial y los conocimientos en microfinanzas de sus mandos medios. Al mismo tiempo, que se define el rol de los microcréditos en la UC una vez que se autorice la transformación de SERCA en una SFP, evitando así la duplicidad de esfuerzo en la atención al sector microfinanciero. Dada la disponibilidad de líneas de financiamiento para microcrédito, se espera dar un nuevo impulso a este producto mediante campañas de publicidad televisiva y radial, además de campañas publicitarias específicas en municipios ya identificados con mayor potencial y menor presencia de IMFs,

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.

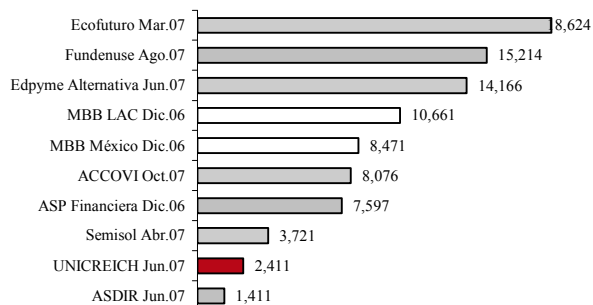


Perspectivas

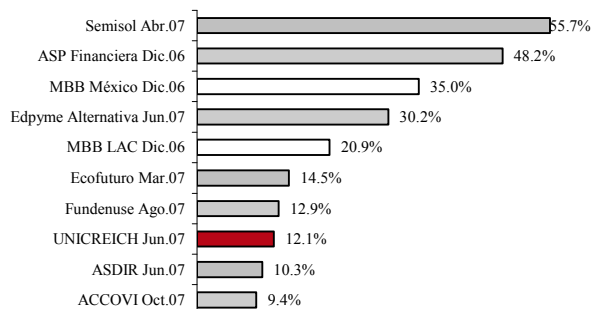
La institución presenta potencial para mejorar la rentabilidad y diversificar el riesgo de sus operaciones, gracias al amplio

■ Benchmarking

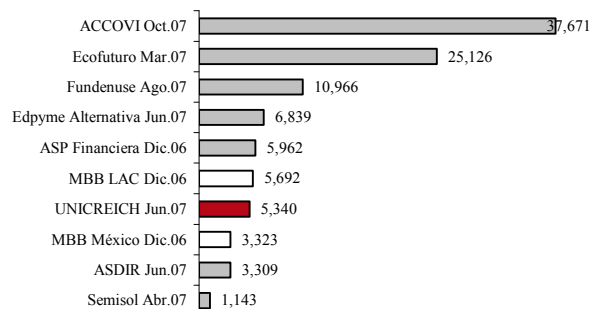
Cientes activos



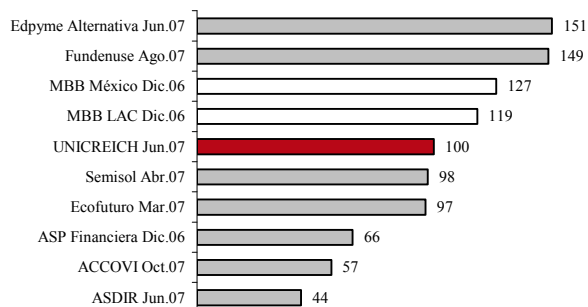
Ratio de costos operativos



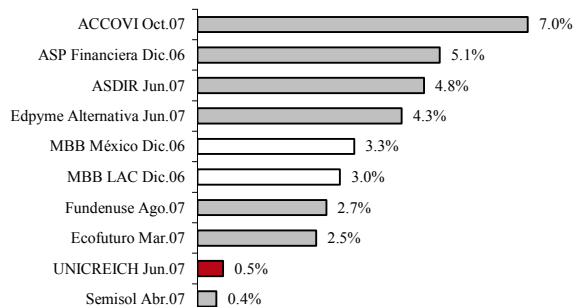
Cartera



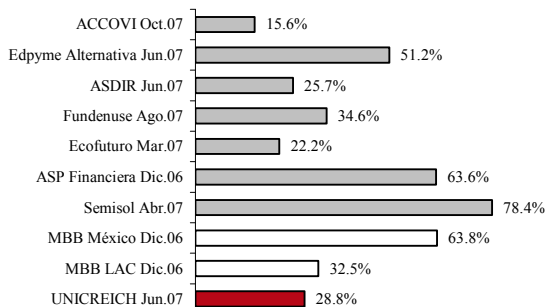
Cientes por empleado



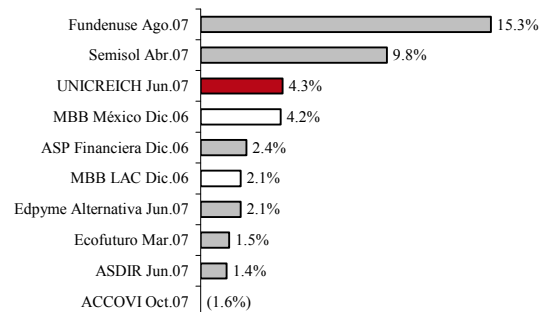
Cartera en riesgo 31 - 365 días



Rendimiento de cartera



AROA



MFIs:

ACCOVI, ASDIR, ASP Financiera, Ecofuturo, Edpyme Alternativa, Fundenuse, Semisol (Fuente propia)

**MBB Peer groups; benchmarks 2006 (MixMarket - medianas)
Benchmark LAC, Benchmark México**

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	jun. 2007
Cartera de prestamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	3,080,465	2,899,629	4,295,625	4,767,005	5,339,877
Cartera (MXN)	34,501,203	32,446,852	45,662,494	51,531,322	57,724,068
Evolución	13.3%	(6.0%)	40.7%	12.9%	12.0%
Cartera promedio fin de periodo	2,899,927	2,991,423	3,674,005	4,495,551	5,053,441
Clientes activos	622	1,785	2,343	2,354	2,411
Evolución	55.9%	187.0%	31.3%	0.5%	2.4%
Cartera promedio por cliente	4,953	1,624	1,833	2,025	2,215
% del PIB por habitante	82.3%	24.0%	24.0%	24.9%	25.6%
Préstamo promedio desembolsado	4,392	1,673	1,892	1,822	2,056
% del PIB por habitante	73.0%	24.8%	24.8%	22.4%	23.8%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	3.7%	1.9%	1.2%	0.4%	0.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.7%	1.1%	0.6%	1.0%	0.8%
Tasa de cartera castigada	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo	3.0%	5.0%	4.6%	30.7%	55.5%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	9.8%	5.2%	4.0%	2.3%	1.5%
Ahorros					
Ahorros	2,142,562	2,408,302	-	-	-
Ahorros (MXN)	23,996,698	26,948,894	-	-	-
Evolución	18.5%	12.3%	-	-	-
Personal					
Número de empleados	14	14	17	24	24
% Oficiales de crédito	42.9%	35.7%	29.4%	16.7%	16.7%
Tasa de rotación del personal	7.1%	21.4%	25.8%	9.8%	16.7%
Análisis financiero					
ROE	4.1%	9.8%	10.9%	8.9%	14.7%
Deudas / Patrimonio	2.36x	2.1x	2.0x	1.9x	2.0x
ROA	1.3%	3.1%	3.6%	3.0%	5.0%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	22.6%	33.2%	36.9%	27.3%	28.8%
Ratio de costos operativos	11.3%	15.6%	18.0%	13.9%	12.1%
Costo por cliente	526	261	282	265	254
Clientes por empleado	44	128	138	98	100
Clientes por oficial de crédito	104	298	391	392	402
Cartera promedio por cliente (USD)	4,953	1,624	1,833	2,025	2,215
Ratio de costos financieros	10.0%	10.8%	10.3%	8.0%	8.2%
Costo del ahorro	9.7%	8.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo de la deuda	10.7%	11.9%	16.4%	9.4%	9.7%
Ratio de costos de provisión	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%	0.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	3.7%	1.9%	1.2%	0.4%	0.5%
Tasa de cartera castigada	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	67.3%	58.6%	78.6%	80.0%	78.4%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	8.8%	8.5%	0.0%	6.0%	3.7%
Préstamos sobre depósitos	143.6%	121.1%	ND	ND	ND
Liquidez/Activo Total	27.3%	36.0%	0.4%	0.6%	0.7%
Ratios ajustados					
Ratio de costos de ajuste	2.0%	2.4%	2.2%	1.6%	0.8%
AROE	(1.2%)	(1.5%)	1.9%	1.3%	7.6%
AROA	(0.1%)	1.6%	2.1%	1.8%	4.3%
Autosuficiencia financiera	101.0%	118.3%	116.4%	115.3%	134.5%
Tasa de cambio 1 USD= xx MXN	11.2	11.2	10.6	10.8	10.8

UNICREICH Estado de resultados	MXN					USD					Evolución		
	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	jun. 2007	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	jun. 2007	2005/4	2006/5	2007/6
Ingreso Financiero (a)	8,220,276	12,487,808	14,429,852	14,124,227	8,160,640	733,953	1,115,979	1,357,465	1,306,589	754,916	15.6%	(2.1%)	(42%)
Ingresos de cartera	7,348,131	11,107,560	14,429,852	13,276,661	7,859,432	656,083	992,633	1,357,465	1,228,183	727,052	29.9%	(8.0%)	(41%)
Ingresos recibidos por créditos	6,745,126	10,614,746	13,832,000	12,603,355	7,424,902	602,243	948,592	1,301,223	1,165,898	686,855	30.3%	(8.9%)	(41%)
Derechos y comisiones recibidas	603,005	492,814	597,853	673,306	434,530	53,840	44,041	56,242	62,285	40,197	21.3%	12.6%	(36%)
Intereses moratorios créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos otros activos financieros	723,821	1,059,990	-	847,566	301,207	64,627	94,727	-	78,406	27,864	(100%)	-	(65%)
Otros ingresos servicios financ.	148,323	320,259	-	-	-	13,243	28,620	-	-	-	(100%)	-	-
Costos Financieros (b)	3,800,576	4,528,910	4,497,902	4,675,516	2,405,040	339,337	404,728	423,133	432,518	222,483	(0.7%)	3.9%	(49%)
Intereses pagados s/ préstamos	1,008,911	1,238,152	3,787,541	3,607,475	2,114,559	90,081	110,648	356,307	333,716	195,611	205.9%	(4.8%)	(41%)
Intereses pagados s/ depósitos	2,139,764	2,050,470	-	-	-	191,050	183,241	-	-	-	(100%)	-	-
Costos netos de ajuste x inflación	555,167	903,927	486,536	763,497	153,138	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	96,734	336,361	223,824	304,544	137,343	8,637	30,059	21,056	28,172	12,705	(34%)	36.1%	(55%)
Resultado Financiero [c=a-b]	4,419,700	7,958,898	9,931,950	9,448,711	5,755,600	394,616	711,251	934,332	874,071	532,433	24.8%	(4.9%)	(39%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	32,978	9,886	22,284	46,821	132,447	2,944	883	2,096	4,331	12,252	125%	110%	183%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	32,978	9,886	54,762	148,624	157,233	2,944	883	5,152	13,749	14,545	453.9%	171.4%	5.8%
Recuperación cartera castigada	-	-	32,478	101,803	24,786	-	-	3,055	9,417	2,293	-	213.4%	(76%)
Costos operativos (d)	3,665,369	5,221,719	7,025,862	6,750,518	3,312,389	327,265	466,642	660,947	624,470	306,419	34.6%	(3.9%)	(51%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	2,141,672	3,271,822	4,402,371	4,001,291	2,155,054	191,221	292,388	414,146	370,147	199,357	34.6%	(9.1%)	(46%)
Otros costos operativos	1,523,697	1,949,897	2,623,491	2,749,227	1,157,335	136,044	174,254	246,801	254,323	107,062	34.5%	4.8%	(58%)
Depreciación y amortización	192,567	313,443	434,957	565,430	202,856	17,193	28,011	40,918	52,306	18,766	38.8%	30.0%	(64%)
Consultorías, auditorías y calif.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos de alquiler	302,397	331,591	403,338	443,301	206,511	27,000	29,633	37,943	41,008	19,104	21.6%	9.9%	(53%)
Gastos no deducibles para el IR	45,270	74,721	119,573	87,625	48,284	4,042	6,677	11,249	8,106	4,467	60.0%	(27%)	(45%)
Impuestos	308,487	425,522	581,302	586,881	252,304	27,543	38,027	54,685	54,291	23,340	36.6%	1.0%	(57%)
Otros	674,976	804,620	1,084,321	1,065,989	447,380	60,266	71,905	102,006	98,611	41,386	34.8%	(1.7%)	(58%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	721,353	2,727,293	2,883,804	2,651,372	2,310,763	64,406	243,726	271,289	245,270	213,762	5.7%	(8.1%)	(13%)
Impuesto sobre la Renta (h)	131,887	1,095,267	839,850	799,528	603,987	11,776	97,879	79,007	73,962	55,873	(23%)	(4.8%)	(25%)
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	589,466	1,632,026	2,043,955	1,851,844	1,706,777	52,631	145,847	192,282	171,308	157,889	25.2%	(9.4%)	(7.8%)
Ingresos no operativos (i)	85,462	52,365	98,661	605,992	152,926	7,631	4,680	9,281	56,058	14,147	88.4%	514.2%	(79%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	-	-	150,000	89,030	-	-	-	13,876	8,236	-	-	(41%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	674,928	1,684,391	2,142,616	2,307,836	1,770,673	60,261	150,526	201,563	213,491	163,800	27.2%	7.7%	(23%)
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participación de utilidades	-	-	341,414	402,382	293,608	-	-	32,118	37,223	27,161	-	17.9%	(27%)
Resultado neto	674,928	1,684,391	1,801,201	1,905,454	1,477,065	60,261	150,526	169,445	176,268	136,639	6.9%	5.8%	(23%)

UNICREICH	MXN					USD					Evolución		
	Balance	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	jun. 2007	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	jun. 2007	2005/4	2006/5
ACTIVOS	51,176,952	55,270,361	58,038,954	64,169,095	73,091,369	4,569,371	4,939,264	5,459,920	5,936,087	6,761,459	5.0%	10.6%	13.9%
Activos de Corto Plazo	41,472,862	39,386,521	55,514,899	61,333,541	70,170,186	3,702,934	3,519,796	5,222,474	5,673,778	6,491,229	40.9%	10.5%	14.4%
Caja y Bancos	13,949,038	19,889,964	244,639	381,149	506,540	1,245,450	1,777,477	23,014	35,259	46,858	(99%)	55.8%	32.9%
Activos financ. netos a corto plazo	-	-	8,229,435	8,494,453	11,027,281	-	-	774,171	785,796	1,020,100	-	3.2%	29.8%
Cartera neta a corto plazo	26,835,291	18,802,370	25,631,328	25,762,585	26,564,143	2,396,008	1,680,283	2,411,226	2,383,218	2,457,368	36.3%	0.5%	3.1%
Cartera bruta a corto plazo	26,881,103	18,851,580	25,668,753	25,986,932	27,012,574	2,400,099	1,684,681	2,414,746	2,403,972	2,498,851	36.2%	1.2%	3.9%
(Provisión cartera incobrable)	45,812	49,210	37,425	224,347	448,431	4,090	4,398	3,521	20,754	41,483	(24%)	499.5%	99.9%
Intereses devengados	346,572	336,028	683,012	689,851	921,201	30,944	30,029	64,253	63,816	85,217	103.3%	1.0%	33.5%
Sobre cartera de crédito	346,572	336,028	683,012	689,851	921,201	30,944	30,029	64,253	63,816	85,217	103.3%	1.0%	33.5%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	341,961	358,160	732,745	461,113	439,527	30,532	32,007	68,932	42,656	40,659	104.6%	(37%)	(4.7%)
Activos de Largo Plazo	9,704,090	15,883,840	22,517,796	28,379,944	33,632,677	866,437	1,419,467	2,118,325	2,625,342	3,111,256	38.8%	44.2%	46.0%
Activos financ. netos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo	7,620,100	13,595,273	19,993,741	25,544,390	30,711,494	680,366	1,214,948	1,880,879	2,363,033	2,841,026	34.4%	39.8%	42.0%
Activos fijos netos	1,192,921	1,479,257	1,481,703	1,579,989	1,495,248	106,511	132,195	139,389	146,160	138,321	0.2%	6.6%	(5.4%)
Otros activos a largo plazo	891,069	809,310	1,042,352	1,255,566	1,425,936	79,560	72,324	98,058	116,149	131,909	28.8%	20.5%	13.6%
PASIVO Y PATRIMONIO	51,176,953	55,270,362	58,038,954	64,169,096	73,091,369	4,569,371	4,939,264	5,459,920	5,936,087	6,761,459	5.0%	10.6%	13.9%
Pasivo	35,939,240	37,271,660	38,660,674	41,851,280	49,004,720	3,208,861	3,330,801	3,636,940	3,871,534	4,533,277	3.7%	8.3%	17.1%
Pasivo a Corto Plazo	35,939,240	37,271,660	33,069,175	28,675,960	33,750,933	3,208,861	3,330,801	3,110,929	2,652,725	3,122,195	(11%)	(13%)	17.7%
Depósitos a la vista	66,264	56,124	-	-	-	5,916	5,016	-	-	-	(100%)	-	-
Depósitos obligatorios	340,256	1,540,856	-	-	-	30,380	137,699	-	-	-	(100%)	-	-
Depósitos a corto plazo	23,626,799	25,207,153	-	-	-	2,109,536	2,252,650	-	-	-	(100%)	-	-
Préstamos a corto plazo	11,397,155	9,361,933	31,188,961	27,033,975	31,564,642	1,017,603	836,634	2,934,051	2,500,830	2,919,948	233.1%	(13%)	16.8%
Intereses devengados	-	-	297,819	456,786	907,686	-	-	28,017	42,256	83,967	-	53.4%	98.7%
Otros pasivos de corto plazo	508,766	1,105,594	1,582,395	1,185,199	1,278,605	45,426	98,802	148,861	109,639	118,280	43.1%	(25%)	7.9%
Pasivos de Largo plazo	-	-	5,591,499	13,175,320	15,253,788	-	-	526,011	1,218,809	1,411,081	-	135.6%	15.8%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	-	5,591,499	13,175,320	15,253,788	-	-	526,011	1,218,809	1,411,081	-	135.6%	15.8%
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	15,237,713	17,998,702	19,378,280	22,317,817	24,086,649	1,360,510	1,608,463	1,822,980	2,064,553	2,228,182	7.7%	15.2%	7.9%
Capital social	17,856,066	19,030,612	20,928,853	24,519,760	24,933,822	1,594,292	1,700,680	1,968,848	2,268,248	2,306,552	10.0%	17.2%	1.7%
Donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados netos acum s/donaciones	870,848	2,508,555	2,406,861	2,722,004	4,227,179	77,754	224,178	226,422	251,804	391,043	(4.1%)	13.1%	55.3%
Año corriente	674,928	1,684,391	2,142,616	2,307,836	1,770,673	60,261	150,526	201,563	213,491	163,800	27.2%	7.7%	(23%)
Otras cuentas de patrimonio	(3,489,201)	(3,540,465)	(3,957,435)	(4,923,947)	(5,074,352)	(311,536)	(316,395)	(372,289)	(455,499)	(469,413)	11.8%	24.4%	3.1%

■ 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 proceso de mejora. No existen riesgos en el corto ni en el 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 presenta un funcionamiento inadecuado.