

UNICREICH

México – Marzo 2005

Calificación global

B

Tendencia: Estable

La Unión de Crédito (UC) Interestatal Chiapas, S.A. de C.V. fue creada el 25 de octubre 1994. Está regulada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC), bajo la supervisión de la CNBV. A causa de limitaciones legales referidas a la oferta de servicios de las UC para el sector informal, a través de la cooperativa SERCA diversificó su cartera y extendió sus operaciones al microcrédito en 2003. Ante la entrada en vigor en junio de 2005 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) que regulará la captación de ahorro, UNICREICH está finalizando un proceso de creación de una Sociedad Financiera Popular (SOFIPO) para completar su oferta de productos y cumplir con los requisitos legales. Actualmente, UNICREICH cuenta con 655 socios, una cartera de préstamos de 2,900 K USD y una cartera de ahorros de 2,408 K USD.

Síntesis del Rating Plus

Entorno	Favorable / Políticamente estable
Madurez	Madura (11 años de operación)
Tamaño	Pequeña (Cartera de 2.9 M USD)
Población meta	Amplia (Cart. por cliente 27% PIB por hab.)

Escalas de calificación y fórmulas dadas en la página siguiente.

Scoring composite

G obierno y toma de decisión	c
I nformación y sistemas	b
R iesgos: análisis y control	b
A ctividades: productos y servicios	a
F inanciamiento y liquidez	b
E ficiencia y rentabilidad	a



ACTIVIDAD	Dic.				DESEMPEÑO	Dic.				
	2001	2002	2003	2004		2001	2002	2003	2004	
Número de empleados	13	14	14	15	ROE	7.6%	6.3%	4.1%	9.8%	
Total activos (K USD)	5,251	3,789	4,569	4,939	Deudas / Patrimonio	280.0%	209.8%	235.9%	207.1%	
	(K MXN)	42,739	41,640	51,177	55,270	ROA	2.4%	2.2%	1.6%	5.1%
Cartera (K USD)	3,565	2,771	3,080	2,900	Autosuficiencia operativa	113.4%	113.3%	109.6%	127.9%	
Ahorros (K USD)	2,816	1,842	2,143	2,408	Autosuficiencia financiera	113.4%	107.1%	104.7%	123.0%	
Clientes activos	ND	399	622	1,752	Rendimiento de cartera	26.6%	23.9%	23.7%	31.5%	
Ahorradores activos	305	395	725	1,917	Ratio de costos operativos	9.6%	8.8%	11.8%	14.8%	
Tasa Efectiva Global (TEG) ⁽¹⁾	ND	18.66%	24.64%	33.68%	Clientes por empleado	-	29	35	83	
Cartera en riesgo 31 – 365 días	0.0%	9.3%	3.7%	1.9%	Ratio de costos financieros	15.9%	12.4%	10.4%	10.3%	
Cartera en riesgo > 365 días	ND	0.3%	0.7%	1.1%	CRECIMIENTO					
Tasa de cartera castigada	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%	Crecimiento de la cartera ⁽²⁾	95.7%	4.9%	13.3%	(6.0%)	
Ratio de cobertura del riesgo	ND	1.9%	3.0%	5.0%	Crecimiento del ahorro	74.3%	(11.7%)	18.5%	12.3%	
1 USD= xx MXN	8.1	11.0	11.2	11.2	Crecimiento de los activos	68.5%	(2.6%)	22.9%	8.0%	

(1) Tasa Efectiva Global ponderada. A diciembre de 2004, la TEG para el producto de microcréditos es de 55.8%, 25.6% para el producto de CrediNegocio y 16.2% para los créditos tradicionales. La TEG ha ido en aumento en los últimos años por la introducción del microcrédito en 2003.

(2) El descenso de la cartera en el último año no es representativo puesto que fue debido al pago anticipado de un crédito por un monto de 4 M de MXN; el crecimiento de la cartera promedio entre 2004 y 2003, se sitúa en 13.5%

Tabla de lectura de las calificaciones

Global	Área	Explicación
A+	A	Excelente
A		La IMF es excelente en el área evaluada y puede servir de referencia. Visión a largo plazo de mejora continúa. No hay riesgos a corto o mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones. Riesgos a largo plazo muy bien monitoreados y controlados.
A-		
B+	b	Bien
B		Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo son identificados en el plan estratégico.
B-		
C+	C	Mínimo requerido
C		Procedimientos funcionales pero disfunciones. Riesgos, identificados, afectan a mediano plazo la continuidad de las operaciones.
C-		
D	D	Insuficiente
		Procedimientos en pie pero disfunciones importantes y problemáticas parcialmente abordadas / Riesgo a mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones.
E	E	Riesgo de disfunción inmediata o Muy insuficiente
		Peligro inmediato/latente sobre la continuidad de las operaciones, o bajo desempeño no aceptable.

Rating Plus : Clasificación según el MicroBanking Bulletin para América Latina

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

Fórmulas de cálculo de razones

Productividad del personal	Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
Rentabilidad de los activos	ROA: resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
Rentabilidad de los activos ajustada	AROA: resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio
Rentabilidad del patrimonio	ROE: resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
Rentabilidad del patrimonio ajustada	AROE: resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
Deudas sobre patrimonio	Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio- fin de período
Rendimiento de cartera	Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Razón de costos operativos	Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Razón de costos financieros	Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Costo del financiamiento	Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
Razón de costos de provisión	Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Razón de costos de ajuste	Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
Cartera de préstamos sobre activos	Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
Autosuficiencia operacional	Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
Autosuficiencia financiera	Autosuficiencia operacional después de ajustes
Tasa de cobertura del riesgo	Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
Tasa de cartera castigada	Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Resumen y explicación de la calificación

El sector de las finanzas populares en México se ha visto favorecido históricamente por el Gobierno Mexicano, quien lo ha apoyado a través de bancos de desarrollo. Sin embargo, estas estructuras se han orientado a las clases media y media baja, dejando de lado a los sectores de recursos más bajos. A raíz de la crisis financiera de 1995 el Estado decidió desvincularse parcialmente del crédito directo y apoyar IMF de tipo privado orientadas hacia la población pobre urbana¹. El nuevo gobierno federal elegido en 2000 ha proseguido y fortalecido esta política y los donantes internacionales están mostrando un gran interés en apoyarla. El sector de la intermediación financiera no bancaria mexicana, se encuentra representado por una gran variedad de figuras (Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Uniones de Crédito, Sociedades Financieras de Objeto Limitado, Sociedades de Ahorro y Préstamo, etc.). La población atendida por entidades no bancarias en México se estima en alrededor de 4 millones de personas.

La Unión de Crédito (UC) Interestatal Chiapas, S.A. de C.V. fue creada el 25 de octubre 1994. Está regulada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC), bajo la supervisión de la CNBV. A causa de limitaciones legales referidas a la oferta de servicios de las UC para el sector informal, a través de la cooperativa SERCA diversificó su cartera y extendió sus operaciones al microcrédito en 2003. Ante la entrada en vigor en junio de 2005 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) que regulará la captación de ahorro, UNICREICH está finalizando un proceso de creación de una Sociedad Financiera Popular (SOFIPO) para completar su oferta de productos y cumplir con los requisitos legales. Para tal efecto, ha contratado los servicios del Comité de Supervisión de la Federación Victoria Popular. Actualmente, UNICREICH cuenta con 655 socios, una cartera de préstamos de 2,900 K USD y una cartera de ahorros de 2,408 K USD.

UNICREICH obtiene la nota final de B. La diversificación de la cartera al microcrédito se llevó a cabo de manera exitosa, habiendo permitido aumentar los niveles de rentabilidad sin deteriorar la calidad de la cartera. Las principales fortalezas de UNICREICH residen en una metodología de crédito perfeccionada, acompañada de eficaces controles internos, que implican una buena calidad de cartera y un buen desempeño financiero. Las principales debilidades son un proceso de planificación no formalizado, en un momento clave de transformación institucional y desarrollo del microcrédito, y la poca flexibilidad del sistema de información para generar informaciones detalladas sobre las actividades.

La tendencia es “estable”. La creación de la SOFIPO tendrá sin duda un impacto sobre la estructura actual de UNICREICH pero su magnitud debería ser modesta por el pequeño volumen de actividades que será traspasado. La actividad de microcrédito debería seguir aumentando el rendimiento pero también los gastos operativos.

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”:

- ❑ Las decisiones son tomadas de manera democrática, a través de propuestas de la Gerente General aprobadas por el CA.
- ❑ El CA está compuesto por miembros que cuentan con una amplia experiencia en áreas diversas (sector bancario, empresarial y legal), permitiendo una buena comprensión del contexto de operación de UNICREICH. Sus frecuentes reuniones y su alto grado de implicación en el proceso decisional garantizan una gobernabilidad eficiente.

¹ Fuente: Cotler, Pablo: *Las Entidades Microfinancieras del México Urbano*, Pablo Cotler, México, 2003

- ❑ El contrato de externalización de los servicios de promoción del microcrédito a través del grupo consultor Áurea adolece de ciertas lagunas (seguridad de la base de clientes, la exclusividad por parte del grupo consultor y el posible conflicto de intereses vinculado al hecho de que la GG de UNICREICH es la propietaria de Áurea). No obstante, este modelo cuenta con la aprobación del CA y la AG y no ha sido sujeto de observaciones por parte de la CNBV.
- ❑ UNICREICH carece de un proceso de planificación formalizado (no existe plan de negocios, estimaciones de mercado, proyecciones financieras), lo cual impide monitorear suficientemente la puesta en práctica de esta estrategia y de otras medidas programadas (fortalecimiento del SIG, fomento de las inversiones de los socios, ampliación de la oferta crediticia).
- ❑ La estrategia de creación de una SOFIPO en paralelo a la UC para ofrecer otro tipo de servicios que, por limitaciones legales, la UC no puede brindar a sus clientes, es coherente con los nuevos cambios normativos en el sector.
- ❑ El equipo de dirección, de reducido tamaño (dos gerentes y la Gerente General), está compuesto por personal muy comprometido que ha adquirido experiencia en el sector gracias a varios años de operación dentro de la institución. Las áreas de fortalecimiento gerencial se identifican en materia de planificación. Existe una saturación de tareas para todos los puestos gerenciales, vinculada a la ausencia del Administrador de Servicios Financieros, que genera además un riesgo de persona clave en la Gerente General pues cumple un papel decisivo en el proceso estratégico y operativo.
- ❑ La política de recursos humanos comprende procedimientos estandarizados de reclutamiento pero carece de instrumentos de evaluación del desempeño y de planes de capacitación. No obstante, se ha conseguido crear una fuerte cultura institucional y una alta motivación del personal.

Información y sistemas obtiene la calificación “b”:

- ❑ El sistema Kepler cuenta con medidas de seguridad adecuadas para garantizar la integridad de la información: niveles de acceso diferenciados, imposibilidad de cambios retrospectivos y respaldos frecuentes.
- ❑ Al ser un sistema integrado, Kepler agiliza la creación de información consolidada pero es muy poco flexible en la generación de informes detallados por producto (cartera vigente, número de clientes), que son producidos manualmente. Cumple ante todo con los requisitos de información de los órganos de supervisión.
- ❑ UNICREICH no cuenta con los códigos fuente del sistema para la creación de nuevos informes, ni tampoco con un departamento de informática especializado, por lo que depende del programador externo para mejoras y modificaciones al sistema. Tiene planeado migrar al sistema integrado de BANSEFI, diseñado para EACPs, que aún se encuentra en proceso de diseño.
- ❑ La información sobre actividades es correcta y se encuentra actualizada. La información contable es de gran calidad, gracias a la integración entre el sistema de contabilidad y cartera y a las frecuentes conciliaciones bancarias. Además, UNICREICH está obligada a seguir la normativa contable para las UC y reporta de manera mensual sus estados financieros a la CNBV. La cartera podría sin embargo verse sobrevalorada en caso de degradación, pues las provisiones son modestas y los castigos sólo intervienen después de 365 días de mora, de manera no sistemática.
- ❑ El análisis financiero es limitado (sólo son seguidos unos ratios financieros básicos) y no se hace un seguimiento de la rentabilidad por sector o producto, aunque la falta de disponibilidad de información tampoco lo permite.

Riesgos: análisis y control obtiene la calificación “b”

- ❑ UNICREICH cuenta con adecuados niveles de control interno fundamentados en una clara separación de tareas y dobles verificaciones en el proceso de crédito (la conformación de los expedientes debe pasar por varios niveles de verificación, todos los créditos son aprobados en Comité de Crédito en la sede, todos los cheques son emitidos con firma mancomunada, los desembolsos y pagos se hacen directamente en bancos por los acreditados). Existen todavía ciertos riesgos operativos vinculados a la falta de candados en el sistema de información, atenuados por las conciliaciones bancarias de carácter mensual.
- ❑ UNICREICH no ha formalizado un sistema de auditoría interna, si bien se realizan visitas esporádicas a los grupos por parte del equipo directivo que se focalizan sobre todo en los créditos en mora. Los hallazgos de estas visitas forman parte de la información entregada al CA. No existe sin embargo un sistema de verificación de la actividad de la sede.
- ❑ Como entidad regulada, además de la correspondiente auditoría externa, UNICREICH está sometida a visitas permanentes tanto del órgano regulador (la CNBV) como de sus principales financiadores (NAFIN y PRONAFIM), que incluyen la verificación de expedientes y de la correcta aplicación de los procesos de crédito.

Actividades obtiene la calificación “a”

- ❑ UNICREICH cuenta con una presencia consolidada en el estado de Chiapas, sobre todo en el otorgamiento de créditos tradicionales, en el que compete directamente con los bancos. En el ámbito del microcrédito, cuenta con competencia importante al ser Chiapas una zona muy atendida por IMF. Su ventaja competitiva se fundamenta en tasas más bajas y menores tiempos de respuesta.
- ❑ UNICREICH ha desarrollado una metodología crediticia basada en un exhaustivo análisis de la capacidad de pago, una adecuada progresividad de los montos otorgados, una participación activa de los Comités de Crédito y un seguimiento cuidadoso de la mora.
- ❑ La cartera de UNICREICH ha crecido moderadamente en los últimos años, experimentando un mayor ritmo de crecimiento desde la introducción del microcrédito en 2003. Existe una fuerte concentración de cartera por montos en los créditos tradicionales (los 10 primeros créditos representan el 40% de la cartera). Esto no representa un riesgo de crédito mayor puesto que se trata de créditos garantizados con hipotecas o de acreditados con inversiones en la UC, sin embargo, sí puede implicar desajustes en las provisiones de liquidez como ocurrió con el prepago a finales de 2004 de un crédito de 4M de MXN (360,000 USD).
- ❑ La cartera de ahorros (incluyendo inversiones de los socios) presenta igualmente una alta concentración (las diez inversiones de mayor monto representan el 49% del total de la cartera de inversiones). El riesgo de retirada súbita de las inversiones se ve atenuado por su vinculación al plazo de reembolso del crédito al que fondean.
- ❑ UNICREICH cuenta con una muy buena calidad de cartera que además ha experimentado una mejora paulatina en los últimos años (cartera en riesgo 30 - 365 días de 9.3% en 2002, 1.9% en 2004) y una cartera castigada casi nula (0.1%). La cartera de créditos tradicionales presenta mayores índices de cartera en riesgo, por los más elevados montos de los pagos, mientras que la cartera en riesgo a más de 30 días para micro créditos es prácticamente nula, si bien a menos de 30 días alcanza niveles de casi el 30%. Esta mejora a partir de 30 días se ve inducida por la aplicación de medidas como el retiro de los ahorros obligatorios de las acreditadas.
- ❑ UNICREICH no cuenta con una política de provisiones por riesgo crediticio, ya que la ley no se lo exige, de manera que la cobertura es de sólo 5%. Crea las provisiones tras una revisión caso por caso previa al castigo del crédito (generalmente a los 365 días de mora). Sí cuenta no obstante con una buena cobertura con garantías reales para los créditos tradicionales, así como las inversiones y aportaciones de capital de los socios, y con contratos de constitución de prenda sin transmisión de posesión, y de la garantía solidaria, para los microcréditos.

Financiamiento y liquidez obtiene la calificación “b”

- ❑ UNICREICH cuenta con una sólida estructura de financiamiento: su pasivo está conformado por patrimonio constituido por las aportaciones de capital de los socios (33%), pasivos a corto plazo (19%) y por préstamos de los socios (48%). Estos últimos son todos a corto plazo, aunque siempre vinculados al plazo de reembolso del crédito al que fondean.
- ❑ Su bajo ratio de apalancamiento financiero, ligeramente superior 2, todavía le permite una mayor capacidad de endeudamiento, aunque esto no es necesario ya que UNICREICH tiene cubiertas sus necesidades de financiamiento para el próximo año con sus fondos actuales. Además, los recursos captados del público son más económicos que la deuda (un promedio de 8% pagado a las inversiones, frente a un promedio de 12% de costo de la deuda en 2004).
- ❑ UNICREICH no está expuesto a mayores riesgos financieros: no existe riesgo de calce cambiario (todos los recursos son en MXN), ni de plazos (la línea de NAFIN es de descuento, por lo que los recursos son solicitados y reembolsados en el momento de aprobación y reembolso de capital por parte del socio, respectivamente; y la alta revolvencia de los microcréditos mitiga el riesgo de madurez de la línea de PRONAFIM), ni tampoco riesgo de tasas (el diferencial de tasas de más del 30% aminora el riesgo generado por las tasas variables TIIE y CETES de las líneas de NAFIN y PRONAFIM, respectivamente).
- ❑ Los procedimientos de gestión de la liquidez poco formalizados (no se realizan proyecciones de liquidez en el largo plazo), aunados a una política conservadora de establecimiento de márgenes de seguridad (recursos provenientes de los socios sólo pueden ser utilizados para financiar la cartera en un 70%), no permiten una optimización de los recursos ociosos de la institución pero garantizan una alta liquidez.

Eficiencia y rentabilidad obtiene la calificación “a”

- ❑ UNICREICH es una institución rentable antes y después de ajustes. El ROA ha experimentado un importante aumento en el último año, (1.6% en 2002, 5.1% en 2004) tras la consolidación del producto del microcrédito. El ROE es ligeramente superior (4.1% en diciembre de 2003, 9.8% en diciembre de 2004) a causa del apalancamiento. Este incremento de la rentabilidad se explica por un importante aumento del rendimiento de cartera en 2004, frente a un menor incremento de los costos operativos (incremento del 32.2% del rendimiento de cartera, frente a un 25.5% para el indicador de costos operativos).
- ❑ A pesar de la tendencia al alza del ratio de costos operativos, éste se mantiene muy bajo, sobre todo considerando que UNICREICH capta recursos del público (8.8% en 2002, 15% en 2004). La introducción del microcrédito ha implicado un descenso importante de la cartera promedio por acreditado (7,000 USD en 2002, 1,600 USD en 2004), que no ha impedido unos altos niveles de eficiencia operativa.
- ❑ Los costos financieros (10.3% en diciembre de 2004) se mantienen igualmente bajos gracias al financiamiento a través de recursos del público, mientras que los costos de provisión son prácticamente nulos debido a la política de creación de reservas caso por caso.
- ❑ La evolución de la rentabilidad de UNICREICH está fundamentalmente condicionada al desarrollo de las actividades de microcrédito y en menor medida, a los cambios institucionales vinculados a la creación en paralelo de una SOFIPO.

Necesidades de financiamiento

- ❑ UNICREICH no anticipa necesidades de financiamiento en 2005.
- ❑ Planet Rating estima que UNICREICH es una institución madura y rentable, que podría gestionar un financiamiento externo comercial o concesional.

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

Rating Plus

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

Contexto operativo

Entorno económico y político: favorable

UNICREICH opera en un contexto económico favorable con un marco legal definido para sus operaciones.

- Entre la crisis de la deuda (1982) y la crisis financiera (1995), México se incorpora al proceso de apertura comercial mediante la firma del TLCAN. Desde entonces, el comercio con Estados Unidos y Canadá se ha triplicado. En los últimos años, la inflación ha disminuido hasta alcanzar niveles de un dígito y las tasas de interés y el tipo de cambio se han mantenido relativamente estables.
- México se sitúa en el puesto 55 de la lista de desarrollo humano del PNUD, tercero en América Latina detrás de Argentina (34) y Cuba (52)².
- Chiapas es considerada como una de las entidades federativas de México con niveles de desarrollo por debajo de la media nacional. En contrapartida, se trata de las zonas del país más favorecidas por la ayuda de la cooperación internacional.

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

Fuente: www.oanda.com, FMI, Banco de México, COFACE, S&P

Infraestructura: favorable

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

Desarrollo institucional (indicadores del MBB)

Madurez: Madura Tamaño: Pequeña

- Once años de operaciones.
- UNICREICH no ha recibido ningún tipo de subvención desde su creación.
- A pesar de su reducido tamaño (cartera de crédito de 2,929,629 USD), UNICREICH ha alcanzado economías de escala apoyándose en los altos créditos promedio otorgados.

Población meta: Amplia Otras actividades: No

- UNICREICH tiene una cartera segmentada entre PYMES y microempresas. El monto del préstamo promedio por acreditado es de 1,655 USD, correspondiente al 27.6% del PIB per capita de México (categoría “amplia”, según la definición del MBB);
- Su clientela objetivo son microempresarios en el sector urbano y rural, principalmente en el área de comercio, servicios y microindustria. Otorga muy pocos créditos agropecuarios, para actividades de mínimo riesgo.
- Como UC, UNICREICH puede financiarse con depósitos de los socios, pero no podrá captar ahorro a partir de junio de 2005.

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

Índice

<i>Tabla de lectura de las calificaciones</i>	2
<i>Fórmulas de cálculo de razones</i>	2
Resumen y explicación de la calificación	3
Rating Plus	7
<i>Contexto operativo</i>	7
<i>Desarrollo institucional (indicadores del MBB)</i>	7
Índice	8
Acrónimos	9
Presentación de la institución	10
Gobierno y toma de decisiones	15
<i>Toma de decisiones</i>	15
<i>Planeación</i>	15
<i>Equipo directivo</i>	17
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	17
Información y sistemas	18
<i>Sistema de información y equipos</i>	18
<i>Información de cartera</i>	20
<i>Información contable y seguimiento financiero</i>	20
Riesgos: análisis y control	21
<i>Procedimientos</i>	21
<i>Auditoría interna</i>	21
Actividades: productos y servicios	23
<i>Mercadeo y competencia</i>	23
<i>Gestión de la cartera</i>	24
<i>Composición y evolución de la cartera de crédito</i>	25
<i>Calidad de cartera</i>	26
<i>Cobertura del riesgo crediticio</i>	27
<i>Actividades de ahorro</i>	27
Financiamiento y liquidez	29
<i>Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento</i>	29
<i>Gestión de la liquidez</i>	30
Eficiencia y rentabilidad	31
Benchmarking	34
Anexos	35
<i>Cuadro explicativo del proceso de autorización de los microcréditos</i>	35
<i>Características de los productos</i>	36
<i>Estados financieros y notas a los estados financieros</i>	37
<i>Ajustes</i>	41

Acrónimos

AG	Asamblea General
ANMYF	Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos
BANSEFI	Banco Nacional del Ahorro y Servicios Financieros
CA	Consejo de Administración
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Asociación de 28 agencias de desarrollo públicas y privadas)
CETES	Certificados de Tesorería
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CP	Contador Público
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
EACP	Entidades de Ahorro y Crédito Popular
FMI	Fondo Monetario Internacional
GG	Gerente General
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
ISR	Impuesto Sobre la Renta
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular
LCOAAC	Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito
M	Milliones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MXN	Pesos mexicanos
NAFIN	Nacional Financiera
NA	No Aplica
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
SOCAP	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SOFIPO	Sociedades Financieras Populares
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado
TIIE	Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio
TEG	Tasa Efectiva Global
TLCAN	Tratado de Libre Comercio América del Norte
USD	Dólares Estadounidenses
UC	Unión de Crédito

Presentación de la institución

Entorno El Gobierno Mexicano ha jugado históricamente un papel muy importante en el financiamiento de los sectores populares a través de bancos de desarrollo. Sin embargo, estas estructuras se han orientado a las clases media y media baja, dejando de lado a los sectores de recursos más bajos. A raíz de la crisis financiera de 1995 el Estado decidió desvincularse parcialmente del crédito directo y apoyar IMFs de tipo privado orientadas hacia la población pobre urbana³. El nuevo gobierno federal elegido en 2000 ha proseguido y fortalecido esta política y los donantes internacionales están mostrando un gran interés en apoyarla.

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

Misión La misión de UNICREICH es: “Ser la alternativa más viable de intermediación financiera, facilitando el acceso de los socios al sistema financiero; contribuyendo a su sano crecimiento económico e impulsando el permanente desarrollo de la región donde habitan”.

Forma legal, supervisión UNICREICH es una UC con figura jurídica de Sociedad Anónima. Como UC, está regulada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC), bajo la supervisión de la CNBV. Las UC sólo están autorizadas a realizar operaciones con sus socios, que hayan aportado su correspondiente cuota de capital. Están autorizadas a otorgar crédito a sus socios y pueden recibir préstamos de éstos (inversiones a plazo fijo), de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas del país o de entidades financieras del exterior así como de sus proveedores. Hasta junio de 2005, están en posibilidad de recibir depósitos de ahorro de sus socios. A partir de esa fecha, sólo lo podrán realizar las uniones que se hayan convertido en Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP), o bien en Sociedades Financieras Populares (SOFIPO), y se sujeten a lo señalado en la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) con el objeto de salvaguardar los intereses de los ahorradores.

Ante este contexto normativo, UNICREICH ha creado en paralelo una SOFIPO a la que se traspasarán las cuentas de ahorro de los socios de la Unión que actualmente sólo representan el 0.2% del total de la captación a dic.04 (ver sección “A”); además, con la SOFIPO se pretende expandir la gama de servicios actuales de la Unión⁴. En contrapartida, la SOFIPO tiene más limitaciones en el monto máximo de los créditos otorgados ya que éstos no pueden superar el 3% de su capital neto para personas físicas y 7% para personas morales⁵; actualmente la Unión otorga créditos que representan hasta el 22% del capital neto de la institución. Por este motivo, se pretende que la Unión siga ofreciendo el servicio de créditos tradicionales de montos elevados.

Según la LGOAAC, las UC sólo pueden prestar a personas que cuenten con un registro fiscal (RFC), que no es el caso de la mayoría de los clientes de microcrédito que cuentan con comercios informales. Por este motivo, el grupo consultor Áurea Consultores, cuya presidenta

³ Fuente: Cotler, Pablo: *Las Entidades Microfinancieras del México Urbano*, Pablo Cotler, México, 2003

⁴ Puede ofrecer crédito al consumo, comercial e hipotecario

⁵ Según las Reglas de Carácter Prudencial de la LACP para las instituciones del Nivel IV y III. Para el nivel II los límites en el otorgamiento de crédito son el 5% para personas físicas y 7% para personas morales, mientras que para el nivel I es el 7% para los dos tipos de figuras.

es la GG de UNICREICH, propuso operar los microcréditos a través de la Cooperativa de Consumo Servicios Corporativos Áurea (SERCA)⁶. SERCA afilia a los grupos solidarios (se debe pagar un 2% del monto del crédito como costo de afiliación a la misma), mientras que es a su vez socia de UNICREICH como cooperativa. Este modelo cuenta con la limitación estipulada en la LGOAAC (ningún socio de la UC puede detentar más del 10% del capital pagado), por lo que la cartera de microcréditos gestionada por SERCA está limitada. Por este motivo, la creación de la SOFIPO también pretende atenuar esta limitación al ampliar la gama de servicios para los clientes de microcrédito.

Redes UNICREICH es miembro de ANMYF, asociación de microfinancieras y fondos que agrupa a 42 instituciones en todo el país y de L@Red de la Gente, Fideicomiso constituido y liderado por BANSEFI.

Propiedad Los propietarios de UNICREICH son los 655 socios que cuentan con aportaciones de capital en la Unión. Por ley, ninguno de los socios puede detentar más de 10% del capital de la Unión. La estructura de los órganos de gobierno se conforma como sigue:

- Asamblea General, órgano supremo de la Unión, que reúne a los 655 socios. Se reúne de manera anual en convocatoria ordinaria, y en ocasiones, en las convocatorias extraordinarias.
- Consejo de Administración, conformado por nueve miembros todos socios de la Unión elegidos en la AG. La composición del CA actual se aprobó en el ejercicio de 2004 por cinco años más. Se reúne como mínimo 10 veces por año. Asiste la GG con voz pero sin voto. Todos los miembros del CA son a su vez socios de la Unión, pero el peso de su voto no se ve afectado por el monto de sus respectivas aportaciones de capital.

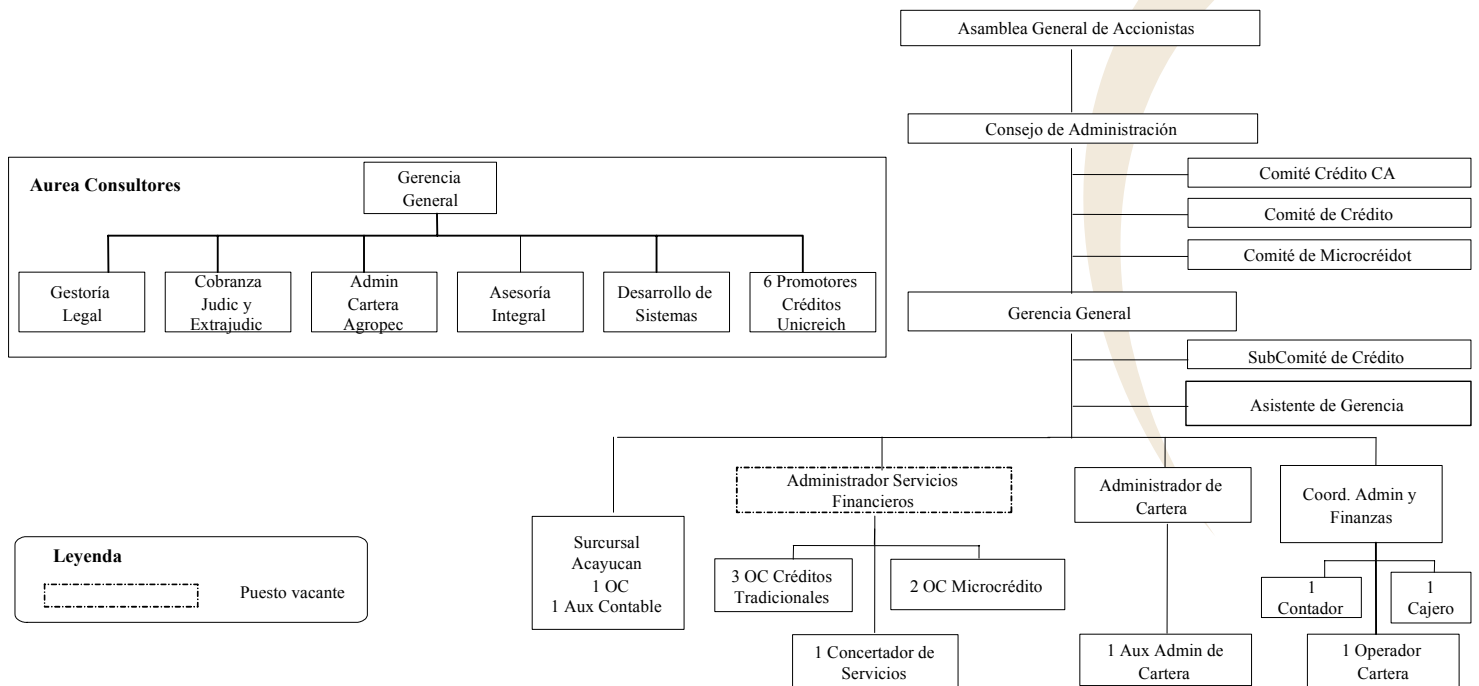
Composición del CA	Función	Empleo actual	Nivel de educación	Fecha de elección
Jaime Darío Mantecón Álvarez	Presidente	Empresario	Bachillerato	24/10/94
José Ignacio Fernández Larragain	Vicepresidente	Empresario	Profesional	24/10/94
Bruno Falconi Fernández	Secretario	Notario Público	Maestría	21/11/95
Martín Pohlenz Schmidt	Tesorero	Empresario	Bachillerato	21/11/95
Juan Pablo del Cueto Argüelles	Vocal	Empresario	Profesional	10/09/01
Sara Elsa Méndez Roveló	Vocal	Contador Público	Maestría	15/11/02
Luis Ernesto Sauza Gutiérrez	Vocal	Ingeniero	Maestría	24/04/04
Carlos Octavio Barroso Rueda	Vocal	Contador Público	Maestría	24/04/04
Jaime Darío Mantecón Vázquez	Vocal	Empresario	Bachillerato	10/09/01

Equipo

Recursos Humanos	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Número de empleados	13	14	14	15
% Oficiales de crédito	46%	43%	43%	40%
Tasa de rotación del personal	9%	15%	7%	21%

La rotación del personal será explicada en el área "G", "Recursos Humanos"

⁶ La cooperativa de consumo SERCA, creada en 2000, es desde 2003 la figura jurídica que afilia a los acreditados de microcrédito de la UC, por lo tanto, su estructura se limita a un contador responsable de la contabilidad y cuestiones fiscales, y a un auxiliar administrativo. Su CA está conformado por tres socios de UNICREICH: Isabel Cristina Camacho López (Presidente), Lic. Blanca Estela Guerrero Paniagua (Secretaria) y CP Óscar Gilberto Cruz Hernández (Vocal Financiero).



La sede de UNICREICH se sitúa en Tuxtla Gutiérrez, capital del Estado de Chiapas. Esta reúne todo el equipo directivo, los órganos de gobierno y el equipo administrativo. El 14 de febrero de 2005, se abrió la primera sucursal de la Unión en la localidad de Acayucan, al sur del Estado de Veracruz, que actualmente cuenta sólo con dos empleados (un promotor y un auxiliar de operaciones). Por el momento, todos los procesos están centralizados: los créditos son aprobados y los gastos son realizados y registrados en la sede. Todos los créditos son desembolsados por cheque y los pagos son recibidos directamente en bancos e identificados mediante pagos referenciados.

El proceso de promoción de microcréditos se encuentra externalizado en la empresa Áurea Consultores. Áurea Consultores se creó en mayo de 1994 a iniciativa de Cristina Camacho, accionista mayoritaria del grupo, e inicialmente operó el Programa de Créditos Por Administración (PROCREA) del proyecto del Banco de México (FIRA). En 2003 propuso a UNICREICH la diversificación de la cartera al microcrédito y su tramitación jurídica a través de la cooperativa SERCA, por las limitaciones legales antes explicadas. Dada la experiencia de Áurea en la administración del financiamiento rural (el sistema de análisis de microcrédito de UNICREICH ha sido desarrollado por Áurea), se aceptó que las tareas de promoción de este producto las llevara a cabo Áurea mediante un contrato de servicios. Áurea recibe honorarios de la Unión por un monto equivalente al 5% del monto total de microcréditos dispersados, de los cuales, un tercio se cobra tras la aprobación del crédito, otro tercio durante la vida del crédito y el tercio restante, tras la recuperación total del mismo. Áurea es socia de UNICREICH como persona moral y puede por lo tanto, recibir crédito de ésta; por otro lado, UNICREICH no cuenta con inversiones de capital en Áurea, aunque la LGOAAC sí se lo permitiría.

Dentro del proceso de crédito, Áurea lleva a cabo las tareas de promoción (contacto de los acreditados y explicación de los servicios de UNICREICH), primera selección (estudio de la capacidad de pago mediante el análisis del flujo de caja del negocio y la obtención de fotografías) y formalización de los expedientes de grupos solidarios con la correspondiente documentación. Una vez conformado el expediente, es traspasado a UNICREICH, quien se encarga de su aprobación en Comité de Crédito, desembolso y recuperación, ésta última en colaboración con Áurea. El proceso de selección de acreditados por parte de Áurea previo traspaso del expediente a UNICREICH, se resume en un cuadro explicativo en anexos.

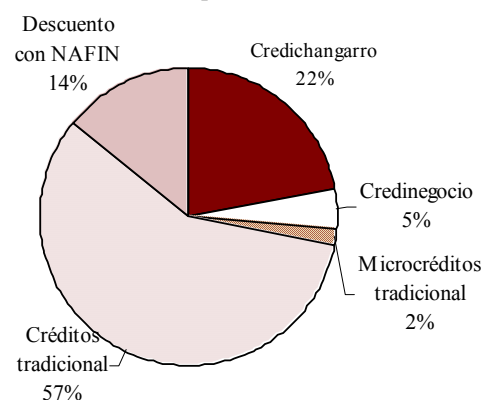
Actualmente, Áurea cuenta con 14 trabajadores, de los cuales, seis se dedican a tiempo completo para la promoción de créditos de UNICREICH, mientras que el resto trabajan en actividades de Desarrollo de Sistemas, Asesoría Integral, Administración de Cartera Agropecuaria, Cobranza Judicial y Extrajudicial y Gestoría Legal. Aunque en el contrato de servicios no se exige la exclusividad de los servicios de Áurea a la Unión, por el momento, en ninguna de las otras actividades de Áurea se compite directamente por el mismo mercado.

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

UNICREICH ofrece tres tipos de productos destinados a financiar actividades productivas dentro del ámbito rural y urbano, principalmente comercio y servicios:

- ❑ **Grupos solidarios (CrediChangarro)** créditos dirigidos a grupos de 3 a 10 personas para el desarrollo de actividades productivas todavía de carácter informal. El rango de los montos otorgados varía de 2,000 (180 USD) a 30,000 MXN (2,700 USD) y se estructuran en ciclos de cinco meses de duración. La tasa de interés varía del 3% al 5% mensual sobre saldos insolutos dependiendo del ciclo, equivalente a una TEG de 55.8%. Las garantías son solidarias y prendarias (con contrato de constitución de garantía prendaria sin transmisión de posesión). Se exige a los acreditados un ahorro obligatorio equivalente al 10% del monto del crédito que hace las veces de garantía líquida en caso de no pago. Adicionalmente, al deber tramitarse estos créditos a través de la cooperativa SERCA, se exige a los afiliados una cuota de afiliación a la cooperativa del 2% del monto del crédito inicial. Los acreditados de grupos solidarios que muestren un buen historial de pago y que todavía no dispongan de RFC para su negocio, pueden acceder al nuevo producto de CrediChangarro individual cuyos montos máximos ascienden a 30,000 MXN (2,700 USD).
- ❑ **Microcréditos individuales (CrediNegocio)** que financian negocios formales (cuentan con RFC) y por lo tanto, son tramitados directamente a través de la UC. Los montos otorgados varían entre 15,000 MXN (1,340 USD) y 150,000 MXN (13,400 USD) y la estructura de pago se adapta a la ciclicidad del negocio (los plazos varían entre 6 y 12 meses y la periodicidad de reembolso es quincenal o mensual). La tasa de interés varía del 2% al 3% mensual sobre saldos insolutos, dependiendo de la garantía aportada (con simple factura o con hipoteca notarial), equivalente a una TEG de 25.6%. Al tratarse de créditos gestionados a través de la UC, los acreditados deben ser socios y hacer una aportación de capital de al menos el 10% del monto del crédito solicitado, más una prima sobre acciones.
- ❑ **Créditos Tradicionales:** se trata de créditos de montos a partir de 100,000 MXN (8,900 USD) destinados a financiar actividades productivas de PYMES. Dependiendo del monto y fuente de financiamiento, UNICREICH los divide en microcréditos tradicionales, créditos tradicionales y recursos descontados con NAFIN⁷ (cuya conformación de los expedientes exige seguir unos procedimientos especiales). En todos los casos, las condiciones de pago se ajustan a las necesidades de los socios (plazos varían entre 6 y 12 meses a excepción de los recursos de NAFIN que pueden llegar hasta los 60 meses). Las garantías son prendas o hipotecas y sólo pueden omitirse cuando el socio mantenga inversiones en la Unión por un

Cartera de Créditos por Producto Dic.04



⁷ NAFIN (Nacional Financiera) es una banca de desarrollo de segundo piso que fomenta el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica.

monto mayor o igual al crédito solicitado. Las tasas de interés varían entre el 1% y 2% mensual sobre saldos insolutos, equivalente a una TEG de 16.2%, pero los gastos de registro, avalúo, notario, además de una comisión de apertura del 1% corren a cargo del acreditado.

Certificación de cuentas UNICREICH ha sido auditada en los últimos años por el despacho “Valencia y Asociados, S.C.” a cargo del C.P. Gilberto Valencia Escamilla. Por orden de una circular emitida por la CNBV en la que exige a las UC no ser auditadas por el mismo despacho durante más de cinco años consecutivos, las cuentas de UNICREICH serán auditadas en 2004 por el despacho “Corporativo Rinyes, S.C.”, a cargo del C.P. José Luis Rincón Alcázar. Se trata de una auditoría fiscal y financiera. Todos los reportes de auditoría han sido emitidos sin observaciones.

Gobierno y toma de decisiones

Toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones estratégicas la lleva a cabo directamente el CA, apoyado en las propuestas de la GG, y con la ratificación de la AG. La gobernabilidad de UNICREICH es sólida y eficiente:

- ❑ Los miembros del CA cuentan con reconocido prestigio y experiencia empresarial y bancaria, que les permite una correcta interpretación de la información y buenas capacidades para la toma de decisiones.
- ❑ Sus frecuentes reuniones (mínimo 10 veces por año), así como la estabilidad de los miembros componentes, hacen que el CA tenga un conocimiento profundo de la Unión y del sector donde opera, además de estar muy implicados en su desempeño y al corriente de los principales ejes de acción.
- ❑ La normatividad de las UC (un socio no puede detentar más del 10% del total del capital de la Unión) y las normas internas (los miembros del CA no pueden recibir créditos de la Unión), permiten combinar una fuerte implicación de los Consejeros, ya que son a la vez socios y usuarios de los servicios de inversiones de la Unión, y su independencia de cara al riesgo de conflictos de intereses.

El modelo operativo basado en la externalización de la red de captación de negocios para los microcréditos a través de la empresa consultora Áurea presenta algunas lagunas en cuanto a la seguridad de la base de clientes, la exclusividad por parte de Áurea y la transparencia corporativa (posible conflicto de intereses vinculado al hecho de que la GG de UNICREICH es la propietaria de Áurea). El actual contrato de servicios entre ambas instituciones ha sido aprobado por el CA y firmado por el Presidente de UNICREICH; tanto la CNBV como NAFIN y PRONAFIM revisaron el modelo operativo sin observaciones. El motivo que llevó a la formación de este modelo operativo fueron la consideración por parte del CA que el producto de microcrédito sería mejor gestionado por un grupo especializado, dada la falta de experiencia de UNICREICH en este área; no obstante, el CA es conciente de las debilidades del contrato y contempla su revisión en el corto plazo.

Información de monitoreo

El sistema de reportes y la información presentada al CA son completos en cuanto a estadísticas financieras básicas y evolución general de la cartera, pero carecen de indicadores de desempeño pormenorizados y de seguimiento presupuestal, vinculadas en parte a las limitaciones del sistema de información (ver “I”).

Planeación

Estrategia actual

Las decisiones estratégicas de UNICREICH son claras y pertinentes, pero la institución carece de los instrumentos adecuados para que exista un proceso de planeación completo. La existencia de planeación formal se hace todavía más necesaria dado el momento crucial de cambios institucionales por el que pasa UNICREICH:

- ❑ El CA padece de la falta de herramientas a la hora de evaluar la pertinencia de extender la zona de operación y el perímetro de actuación con la creación de la SOFIPO;

- ❑ No existe un Plan Estratégico formalizado con Planes Operativos anuales. Las decisiones son tomadas a partir de la evolución de la operativa y de las variaciones en el contexto normativo, fruto de discusiones en el seno del CA con la GG;
- ❑ Las metas establecidas son muy globales y no se sustentan en un estudio analítico del contexto operativo (mercado, competencia, capacidad operativa, fuerzas y debilidades, etc.);
- ❑ No se realizan proyecciones financieras mensualizadas (necesidades de financiamiento y fuentes, tesorería, objetivos de rentabilidad, etc.) que permitan una optimización de recursos y que sirvan de base al pilotaje de la Gerencia y del CA.

Los principales ejes estratégicos están vinculados a la creación de la SOFIPO, inducida por los cambios en el marco regulatorio para el sector de ahorro y crédito popular (ver “Presentación”) y a la necesidad de expandir el mercado de los créditos tradicionales de la UC, debido a un estancamiento de la economía de la región para la pequeña y mediana empresa. Este rediseño del modelo estratégico representa la segunda fase de evolución de la Unión que comenzó con la creación de la cooperativa SERCA y el acuerdo marco con Áurea para desarrollar la cartera de microcréditos. Con este cambio se pretende completar el modelo de negocios tanto para cumplir con la ley que impide la captación de ahorro a partir de junio 2005 como para abrir nuevas oportunidades de negocio. El CA se encuentra en proceso de análisis sobre la definición del nuevo modelo estratégico que permita optimizar el dispositivo global, tanto a nivel comercial como a nivel operativo para conseguir economías de escala. Los ejes estratégicos identificados para UNICREICH son los siguientes:

- ❑ **Ampliación de los servicios ofrecidos y zonas cubiertas:** mediante la diversificación de la cartera de UNICREICH hacia las PYMES y la extensión progresiva de la red de sucursales;
- ❑ **Reforzamiento del SIG:** mediante la implementación del paquete informático de BANSEFI (ver “I”) que integrará dos sistemas contables (uno para la Unión y otro para la SOFIPO);
- ❑ **Financiamiento:** fomentar las inversiones de los socios, para suplir la leve pérdida que supondrá la imposibilidad de captar ahorro.

Sin embargo, al carecer UNICREICH de las herramientas y las bases documentales para la definición pormenorizada de la estrategia, algunos aspectos importantes siguen abiertos:

- ❑ No se ha contemplado el riesgo de superposición de las ofertas de ambas instituciones;
- ❑ No se ha elaborado un plan de integración operativa y contable, ni de revisión de los procesos para conseguir la optimización financiera;
- ❑ Falta por definir el marco de coordinación estratégica entre los CA de las dos entidades, así como las posibles participaciones de capital entre ambas instituciones;
- ❑ No se han realizado proyecciones financieras de activos y pasivos y la gestión global de tesorería, lo cual sería conveniente dados los excesos importantes de fondos propios y la larga flexibilidad de las líneas bancarias (ver F), ni tampoco la apertura de sucursales;
- ❑ Todavía no se ha llevado a cabo un proceso de reflexión y planificación formalizado sobre el posible impacto de la creación de la SOFIPO en la rentabilidad de la Unión.

Planeación presupuestal

El presupuesto anual, elaborado por la GG con base en información proporcionada por las gerencias operativas y el área de contabilidad y administración, contempla las orientaciones globales de la institución, pero no traduce la planeación de la institución en el largo plazo. El presupuesto es discutido fundamentalmente por el CA y la GG y funciona como documento de orientación aprobado por el CA. Su seguimiento se hace de manera mensual.

Equipo directivo

Capacidades y experiencia del equipo directivo

El equipo de dirección se reduce a tres personas: la GG, el Coordinador de Administración y Finanzas (área financiera, contable, recursos humanos y sistemas) y la Administradora de Cartera (planificación de las actividades de cobranza). La GG cuenta con una larga experiencia en el sector bancario en Bancomer y participó en la creación de UNICREICH; el Coordinador de Administración y Finanzas cuenta con varios años de experiencia en el campo de la contabilidad, aunque no en puestos de dirección financiera. Si bien nadie contaba con experiencia previa en el sector de microfinanzas, el trabajo común y la flexibilidad de la institución les ha permitido avanzar en el aprendizaje práctico y operativo, como lo demuestra la amplia dedicación del equipo a la institución.

Las principales necesidades de fortalecimiento gerencial observadas se refieren a los campos de técnicas de planeación, presupuestación, control de gestión y pilotaje.

Organización del equipo directivo

El tamaño reducido de la institución y el organigrama plano de la misma, permiten una cohesión y comunicación fluida dentro del equipo. Por lo tanto, no se requiere de momento la formalización de un “Comité Ejecutivo”.

La saturación de funciones en la Gerencia General y en el Coordinador de Administración, en parte debida a la vacante del “Administrador de Servicios Financieros” (jefe de operaciones), implica una falta de tiempo material para tareas fundamentales como la planificación y control. Asimismo, la gran concentración de funciones en la GG, así como su papel central en el proceso de toma de decisiones estratégicas y contactos institucionales, implican la existencia de riesgo de persona clave.

Gestión de los recursos humanos

Organización de la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos, llevada a cabo por la GG en coordinación con los ejecutivos de cada área, es eficiente aunque presenta algunas debilidades en los procesos de capacitación del personal. Para todos los puestos se han definido perfiles y una escala salarial en función del grado de tecnicidad. El proceso de contratación respeta reglas y perfiles, buscando incentivar la promoción interna incluso para puestos de ejecutivos como es el caso del actual puesto vacante de Administrador de Servicios Financieros.

La comunicación interna es muy fluida debido al reducido tamaño de la institución. La GG se reúne cada semana con toda la plantilla para sesiones de información y discusión sobre la marcha de la Unión, los resultados y las acciones.

Gestión de las capacidades y evaluación del desempeño

No existen herramientas formales de análisis del desempeño (no se llevan a cabo entrevistas anuales para constatar los puntos positivos y de mejora y definir en consecuencia, las necesidades de capacitación). Tampoco se definen objetivos para los ejecutivos, de tal forma que se pudieran establecer incentivos relacionados con su consecución. Por otro lado, los aumentos de sueldo se establecen con base a resultados evaluados de manera verbal.

Las principales necesidades de fortalecimiento de la política de recursos humanos son:

- ❑ Falta de un proceso formal de capacitación: hasta el momento, la capacitación del personal se ha basado en asistencia a cursos proveídos por organismos externos y no con base en las necesidades puntuales identificadas;
- ❑ Falta de un sistema formal de incentivos: los empleados sólo tienen derecho a la participación a las utilidades de la institución (PTU); sin embargo, dada la alta rentabilidad de UNICREICH, esta participación constituye una base muy motivadora⁸ (la participación puede representar cerca de 3 mensualidades para los empleados).

Información y sistemas

Sistema de información y equipos

Descripción del sistema de información

Red	<ul style="list-style-type: none"> • UNICREICH cuenta con 13 computadoras y tres laptops, equipadas con Windows XP y Office XP con licencias. • Cuentan con un servidor y conexión internet inalámbrica en la sede. • La única sucursal cuenta con conexión a internet, pero no se encuentra conectada a la sede por red.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Contralor Kepler, es un sistema integrado de contabilidad y cartera, desarrollado en lenguaje Clipper. • Todas las operaciones crediticias son importadas automáticamente gracias a la interfase con el módulo de cartera. Los gastos de funcionamiento son contabilizados directamente en la sede. • Las conciliaciones bancarias se realizan diariamente con el resguardo de los cheques y de manera mensual para comprobación de los pagos realizados con estados de cuenta. • Los estados financieros se emiten de manera consolidada de manera mensual (incluyendo provisiones y depreciaciones).
Información sobre actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Contralor Kepler. • Todos los desembolsos son autorizados y capturados en la sede. Los pagos son realizados directamente en bancos por los acreditados y son identificados mediante pagos referenciados capturados diariamente en el sistema. • Kepler puede generar reportes diarios consolidados del estado de la cartera.

Seguridad del sistema

UNICREICH cuenta con medidas de seguridad de la información adecuadas, que todavía podrían mejorar:

- ❑ Se realizan respaldos del sistema diariamente tanto en el servidor, como en soporte de CD Rom y todas las computadoras cuentan con el Norton Antivirus 2005 actualizado;
- ❑ Los niveles de acceso al sistema están diferenciados por usuario dependiendo de sus funciones y responsabilidades, siendo el Coordinador de Administración y Finanzas el encargado de proporcionar los accesos;

⁸ Por ley, UNICREICH siendo Sociedad Anónima, tiene que distribuir 10% de las utilidades netas a los asalariados; la mitad por empleado en función del número de días de presencia y la otra mitad proporcional al salario.

- ❑ Para anular información ya capturada se debe pedir autorización al Coordinador de Administración y Finanzas; aunque por otro lado, el sistema no registra a la persona que capturó los movimientos;
- ❑ Todavía faltan ciertos “candados” en el sistema para la introducción de las tasas de interés por producto, límites en la asignación de montos máximos, etc.

Facilidad de utilización del sistema

El sistema es bien conocido y utilizado por todos los implicados en el proceso de crédito. Su uso es ampliamente facilitado por la existencia de una interfase entre los módulos de cartera y contabilidad que evita dobles capturas y permite la consolidación automática de los rubros de cartera.

Cabe notar que el Contralor Kepler fue concebido como un sistema adaptado para la generación de reportes específicos para los órganos de supervisión (CNBV, Hacienda, etc.) y no necesariamente para la generación de información adicional para el monitoreo de la institución. En consecuencia, si bien agiliza en gran medida los procedimientos de cumplimiento con las autoridades, se encuentra limitado en su capacidad de parametrización y obtención de información de gestión:

- ❑ El diseño de nuevos productos está limitado y sujeto a la ayuda externa de la empresa proveedora del software;
- ❑ Los reportes generados por el sistema son muy limitados para un seguimiento optimizado de las actividades de la Unión (falta información exhaustiva sobre montos de cartera y número de acreditados diferenciado por producto, información de seguimiento de los socios, sectores de actividad, regiones, destino, proyectos, etc.) La obtención de esta información es posible, pero sólo a expensas de una inversión adicional de tiempo mediante su tratamiento en hojas de cálculo.

Plan de desarrollo informático

UNICREICH tiene contemplado un proceso de migración al sistema integrado de BANSEFI⁹, que se encuentra en fase piloto en algunas futuras EACP del país. La migración está supeditada a la obtención de la certificación como SOFIPO por parte del Comité de Supervisión y se planea que alimente tanto a la nueva entidad como a la Unión, aunque éstas mantendrán módulos de contabilidad y cartera separados. Este sistema podría suplir las deficiencias de generación de información de monitoreo que adolece actualmente UNICREICH, además de permitir el cumplimiento de la normativa de reporte:

- ❑ Se trata de un sistema integrado escalable que cuenta con los principales módulos (crédito, cobranza, captación, tesorería, auditoría, áreas de socios y contabilidad);
- ❑ Los planes de cuentas están directamente adaptados a la nueva regulación de la LACP, con posibilidad de adaptarse a los planes de cuentas exigidos a las UC;
- ❑ Contará con un módulo de parametrización de nuevos productos;
- ❑ La adquisición del mismo no incluye costos de implementación; su facturación se hará con base en el volumen de operaciones realizadas. BANSEFI ofrece la asistencia técnica en línea.

Dado que el nuevo sistema será utilizado tanto por la SOFIPO, como por la UC, en el marco de la migración, todavía quedan por definir y formalizar aspectos relacionados con la interacción de la plataforma entre ambas instituciones, tales como los traspasos de cuentas de ahorro entre ambas. Cabe señalar que a pesar de que es un mismo sistema, cada sociedad operará de forma independiente, por lo que no se requiere que los planes contables sean compatibles.

⁹ BANSEFI es el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, banco de desarrollo encargado de coordinar temporalmente los apoyos del Gobierno Federal para facilitar la formalización e integración del sector a la nueva LACP, entre ellos, la constitución de la plataforma tecnológica mencionada.

Capacidades del equipo de gestión del SIG

UNICREICH no cuenta con un departamento informático en la sede encargado del SIG. En caso de problemas de utilización del sistema se debe recurrir a la empresa proveedora del software localizada en la Ciudad de México, quien cobra sus servicios tanto de asistencia técnica, como de modificación de los parámetros del sistema. Esto implica una dependencia externa importante, puesto que UNICREICH no dispone de los códigos fuente ni de los recursos humanos para realizar este tipo de gestiones.

Información de cartera

Calidad de la información

La información de cartera generada por el sistema Contralor Kepler es confiable y actualizada:

- ❑ Se cuenta con información consolidada y al día, dado que todos los procesos se centralizan en la sede y se realizan conciliaciones bancarias con frecuencia diaria;
- ❑ El sistema clasifica de manera automática la cartera en riesgo por días de mora, a partir del primer día del vencimiento del crédito;
- ❑ Todos los pagos de los acreditados son referenciados en bancos pudiendo ser identificados de inmediato; sólo se generan contratiempos cuando alguna de las acreditadas realiza su pago fuera del grupo o en otra cuenta de banco.

La información sobre la cartera en riesgo es correcta y suficiente para el seguimiento de la mora, pero su utilización podría ser optimizada mediante la introducción de variables de monitoreo más detalladas (mora por OC, producto, región, sector, etc.).

Difusión de la información

La información generada por el sistema es ampliamente difundida a todos los niveles involucrados, desde los miembros del CA, hasta las OC.

Información contable y seguimiento financiero

Calidad de la información y análisis financiero

La información contable es correcta y actualizada. La veracidad de la información financiera reposa en la integración entre el sistema de contabilidad y cartera, en las frecuentes conciliaciones bancarias y en la automatización por el sistema de muchos procesos contables (creación de provisiones, depreciaciones, etc.). El proceso de verificación de la información contable se ve reforzado por la supervisión de la CNBV; en efecto, al estar registrada y regulada como UC, UNICREICH está obligada a enviar los estados financieros a la CNBV de manera mensual, presentados bajo la normativa del plan contable para las Uniones de Crédito.

El sistema no integra un módulo de análisis financiero, pero los principales ratios de seguimiento financiero son hallados manualmente en una hoja de cálculo, para la presentación al CA (ROA, ROE, ratio de costos de administración, margen financiero, e índice de cartera en riesgo). Para apoyar en la planeación, el monitoreo de estos ratios podría ser optimizado mediante un seguimiento más pormenorizado por producto y por recursos, así como un análisis en profundidad del porqué de las tendencias. Este análisis se hace todavía más necesario dado que los rendimientos y tipos de interés para cada producto son muy diferentes, por lo que se hace crucial conocer su impacto sobre el desempeño global de la institución.

Capacidades del equipo de finanzas y contabilidad

El equipo contable cuenta con las capacidades apropiadas para desempeñar correctamente su trabajo. Se observa un área de oportunidad de reforzamiento de capacidades en el campo de la planificación financiera y optimización de los flujos de tesorería.

Riesgos: análisis y control

Procedimientos

Controles internos

UNICREICH cuenta con un sistema de control interno que cubre la mayoría de sus riesgos operativos. Todos los procesos crediticios se encuentran formalizados y recogidos en detallados manuales bien conocidos por los empleados de la Unión y por los promotores de Área. Estos manuales están basados en la metodología de NAFIN y han sido ratificados por el CA; se está elaborando asimismo el Manual General Administrativo, para la identificación de posibles blanqueos de dinero a través de los depósitos en la Unión. Falta por otro lado, un manual de procedimientos administrativos y financieros que complementaría la formalización de los procesos operativos y del sistema.

La separación de tareas y las múltiples verificaciones son adecuadas en el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito, minimizando el riesgo de errores operativos y fraudes:

- ❑ La promoción y análisis preliminar de la conformación de expedientes son realizados por dos OC de Área y posteriormente revisados por un coordinador general de Área y tras ser traspasada la solicitud a UNICREICH, es revisada de nuevo por otro OC de la Unión antes de pasar por Comité de Crédito;
- ❑ Todos los créditos deben ser aprobados en su Comité de Crédito correspondiente¹⁰, quien revisa su conformación y el apego a la política de crédito establecida;
- ❑ Todos los desembolsos están centralizados en la sede y en forma de cheque, emitidos con firma mancomunada.

Seguridad de la liquidez

UNICREICH no está expuesto a riesgos de gestión de la liquidez puesto que todos los desembolsos se realizan por cheques y la totalidad de los pagos se depositan directamente en bancos por parte de los acreditados.

Auditoría interna

Identificación de los riesgos

La reflexión sobre los riesgos de UNICREICH se lleva a cabo en el seno del CA junto con la GG. Los principales riesgos operativos han sido identificados y se han puesto medidas para mitigarlos. No obstante existen riesgos operativos vinculados a la transformación del modelo operativo de la Unión (ver “G”), que todavía necesitan de una reflexión más formal.

¹⁰ Existen cuatro niveles de Comité de Crédito dependiendo del monto: Subcomité de Créditos para todos los créditos menores de 100,000 MXN (compuesto por cinco empleados de la Unión y presidido por la GG); Comité de Microcréditos para todos los créditos hasta 300,000 MXN (compuesto por cinco empleados de la Unión, y un miembro del CA, presidido por este último); Comité de Crédito y Administración para todos los créditos hasta 600,000 MXN (compuesto por cuatro miembros del CA y la GG, presidido por el Vicepresidente del CA); y el Comité de Crédito del CA para el resto de los créditos (compuesto por cuatro miembros del CA y la GG, presidido por el Presidente del CA).

Calidad de la auditoría interna

UNICREICH no cuenta con un área o persona encargada de realizar los trabajos de auditoría interna, pero en su caso no se justificaría dado el reducido volumen de sus operaciones y el tamaño de la entidad.

Las tareas de verificación y control las llevan a cabo directamente la GG y los Gerentes Operativos (sobre todo la Administradora de Cartera), quienes visitan cada mes clientes y grupos de manera no sistematizada, aunque se generan reportes de estas visitas que forman parte de la información transmitida al CA. Estas verificaciones consisten en una selección aleatoria de expedientes y la visita al grupo correspondiente para verificar su existencia y reportar posibles problemas que pudieran surgir en la conformación del mismo (problemas de pago, garantías, etc.). No existe por lo tanto un plan de auditoría interna formalizado, que asigne tareas, tiempos y objetivos. Esto se hace todavía más necesario debido a la utilización de la red de promoción externa Áurea y al incipiente proceso de expansión territorial mediante la creación de sucursales.

La auditoría externa que por Ley UNICREICH está obligada a realizar, se trata de una auditoría contable y financiera, e incluye una pequeña reseña sobre el control interno. Adicionalmente, como entidad regulada, UNICREICH está sometida sistemáticamente a inspecciones por parte de la CNBV y también a auditorías a cargo de sus financiadores (NAFIN y PRONAFIM), quienes revisan cada dos meses, tanto la conformación de expedientes, como el cumplimiento de las normas del Manual de Crédito.

Actividades: productos y servicios

Mercadeo y competencia

Tras más de diez años de operación, UNICREICH cuenta con una presencia consolidada en el estado de Chiapas¹¹. Como UC, se sitúa en el rango medio del total de las 137 uniones de crédito, sustentando el 0.33% de la cartera total de las uniones. Cabe anotar que se trata de un reparto muy atomizado puesto que las cinco uniones más grandes¹² detentan el 34.5% de la cartera total, repartiéndose el 65% restante entre el resto de las 132 uniones.

Su competencia es amplia en los dos nichos en los que desempeña su actividad:

- ❑ En el ámbito de microcrédito existe una extendida presencia de microfinancieras, por ser Chiapas una de las zonas del país más atendida por la cooperación internacional¹³.
- ❑ En el ámbito de los créditos tradicionales de mayores montos, UNICREICH compete directamente con el sector bancario, siendo Bancomer y Banamex los bancos de mayor presencia.

El posicionamiento de UNICREICH frente a su competencia se fundamenta en:

- ❑ En el ámbito del microcrédito, la ventaja competitiva de UNICREICH son sobre todo las menores tasas que la competencia¹⁴, además de los rápidos tiempos de respuesta (ocho días máximo) y el menor tamaño de los grupos (10 miembros máximo). La desventaja percibida por el mercado son los más difíciles trámites para obtención del crédito (presentación de estados financieros del negocio, toma de fotografías del mismo, etc.) y los más bajos montos de otorgamiento en los primeros ciclos.
- ❑ En el ámbito del crédito tradicional, las condiciones ofrecidas son similares a las de los bancos, radicando la ventaja competitiva de UNICREICH en la prevalencia del sentimiento de pertenencia a la Unión entre los socios, aunado a un trato más personalizado.

La estrategia de mercadeo de UNICREICH reposa en la actividad de Áurea Consultores como promotores únicos del producto de CrediChangarro y en menor medida, del resto de los productos. Su estrategia se basa en la promoción informal por conocidos y contactos. El mercado no percibe confusamente la separación de tareas entre Áurea y la Unión, identificándose con ésta última. Como UC, UNICREICH tiene prohibido hacer publicidad explícita de sus servicios en medios de comunicación masivos sin contar con la aprobación de la CNBV.

¹¹ No existe información confiable respecto a la actividad del microcrédito en el estado de Chiapas, salvo la generada por la CNBV para el sector de las UC, la cual no refleja la realidad del mercado de microcrédito chiapaneco.

¹² UCIALSA, ALPURA, CUAUHEMOC, UCCP, FICEIN

¹³ La SOFOL Compartamos es la institución de mayor arraigo, actúan además un elevado número de Asociaciones Civiles (Banco Grameen, Conserva, Atemexpa, Conser, AISol Chiapas, etc.), además de algunos Agentes PROCREA en el sector del crédito agropecuario y productivo (Asea, Safsa, Agrosur, etc.) y Cajas Populares, aunque éstas últimas no representan una competencia directa al otorgar crédito al consumo, pero sí contribuyen a elevar los niveles de endeudamiento de la población.

¹⁴ Las tasas de interés nominales son similares a las de la competencia, pero UNICREICH se diferencia por ofrecer tasas fijas sobre saldos insolutos para su producto de CrediChangarro, mientras que la mayor parte de la competencia ofrece tasas fijas sobre saldos iniciales. Mientras que la TEG para el producto de microcrédito de UNICREICH es de 55.8%, la TEG para un producto de iguales características con pago de intereses sobre saldos iniciales es del 66%, sin incluir la cuota de afiliación a la cooperativa.

Gestión de la cartera

Proceso de crédito

La metodología de otorgamiento de microcréditos se estructura en múltiples etapas de control, formalizadas en un detallado manual de crédito, que aseguran una buena selección de las acreditadas. La metodología incentiva además el crecimiento y establecimiento de las acreditadas en un negocio formal.¹⁵ Los buenos resultados de la metodología se fundamentan en:

- ❑ Primera autoselección entre las acreditadas para participar en el grupo, a la que acompaña un análisis de su candidatura por el promotor mediante la determinación de la capacidad de pago basada en análisis del flujo de efectivo del negocio con base en los estados financieros, obtención de fotografías y verificación en una lista negra de elaboración propia;
- ❑ Revisión de la conformación de expedientes por el administrador de cartera junto con el coordinador de los OC de Áurea. Los expedientes se asignan a un OC de la Unión que se encargará del estudio de crédito y de su seguimiento en caso de aprobación. Para la fijación de las cuotas de pago se establece un máximo de la mitad de la utilidad neta del negocio;
- ❑ Participación activa del Comité de Microcréditos, que se reúne todos los lunes para revisar la totalidad de los expedientes y aprobar las solicitudes;
- ❑ El riesgo crediticio se encuentra reducido por la progresividad en los montos de los diferentes ciclos;
- ❑ El tratamiento de la mora se lleva a cabo de manera eficaz, a pesar de no contar con herramientas de seguimiento especializadas¹⁶. Cabe anotar que el cobro de los honorarios de los promotores de Áurea de manera estratificada (antes, durante y después de la recuperación del crédito), lo cual conlleva su implicación en el proceso de cobranza y en la buena selección de las acreditadas.

En el caso de los créditos tradicionales, UNICREICH cuenta con una metodología crediticia consolidada sujeta además a la normativa prudencial para las UC que limita el riesgo de crédito¹⁷. A estas condiciones regulatorias se añade una conformación de expedientes exhaustiva, la participación activa del Comité de Crédito y un seguimiento de la mora sistematizado, ayudado por el acercamiento a los socios por su pertenencia a la Unión. La selección de los acreditados se fundamenta en un detallado análisis de la capacidad de pago del solicitante basado en la presentación de los estados financieros del negocio a financiar, junto a todo tipo de justificantes de la actividad del mismo (facturas, estados de cuenta, etc.). Esta metodología sigue los requerimientos impuestos por NAFIN para la conformación de expedientes y si bien resulta una excelente herramienta para el análisis de crédito, algunos socios han manifestado su descontento por la dificultad del proceso.

Capacidades de los agentes de crédito

Tanto los OC de Áurea, como los OC de UNICREICH, tienen un profundo conocimiento del mercado y presentan perfiles adecuados, inclinados hacia la administración y contaduría. Los promotores de Áurea han asistido a diversos cursos en microfinanzas otorgados por la cooperación internacional y los programas de financiamiento como PRONAFIM.

¹⁵ En efecto, para optar por los productos de mayores montos y menores tasas de interés (CrediNegocio y Crédito Tradicional), los acreditados deben ser socios de la Unión, para lo cual se requiere contar con un registro fiscal del negocio. Ver presentación.

¹⁶ Se revisa el reporte general de cartera vencida semanalmente por cada OC, coordinadas por la Administradora de Cartera

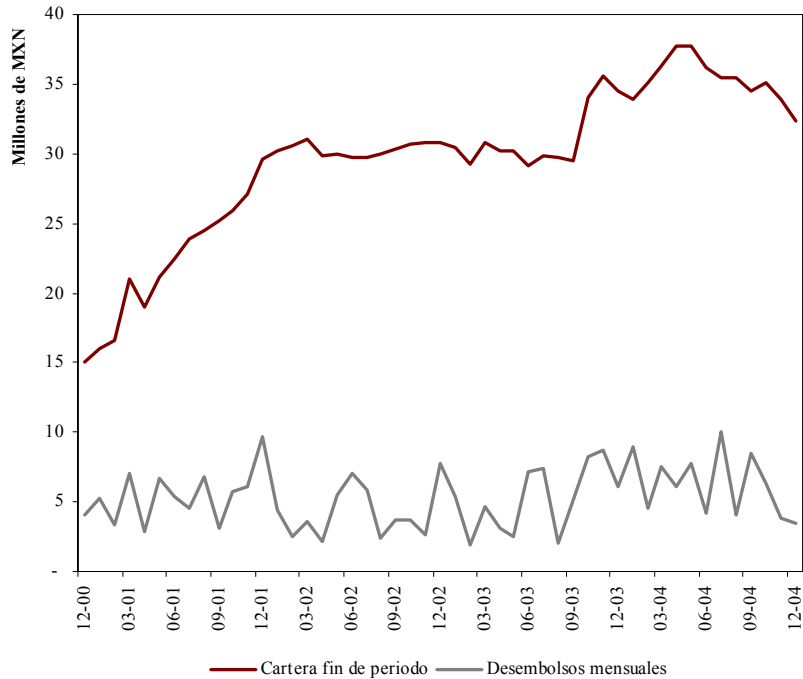
¹⁷ Para las operaciones sin garantía real, el socio debe contar al menos con el 10% del importe del crédito en forma de acciones de la Unión.

Reglas globales de gestión de la cartera

UNICREICH no sigue una política formal de diversificación del riesgo de crédito por sectores de actividad o regiones, aunque sí ha iniciado una diversificación informal por producto desde la introducción del microcrédito en 2003 que actualmente representa el 21.8% del total de la cartera de la Unión.

Composición y evolución de la cartera de crédito

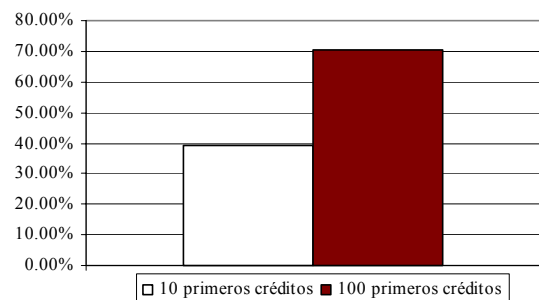
Evolución de la cartera de créditos



La cartera de UNICREICH ha experimentado un crecimiento moderado en los últimos años. Durante el año 2002, se produjo un estancamiento en la economía de la región que se reflejó en un incremento de la morosidad, por este motivo, se decidió actuar con mayor cautela en el otorgamiento de créditos a pequeñas empresas. El incremento en la cartera total en 2003 se debe sobre todo a la introducción del producto del microcrédito y el descenso hacia final de 2004 al prepago de un crédito por un monto de 4 M de MXN a finales del año. Cabe anotar que mientras que el crecimiento de la cartera fin de período se mantiene estable debido sobre todo al largo plazo de los créditos tradicionales (que pueden llegar hasta 3 años) y su elevado monto (monto promedio de 200,000 MXN, 17,900 USD), los desembolsos adolecen de una importante ciclicidad debido sobre todo a la influencia de los desembolsos de microcréditos que son más demandados a finales de año, en vísperas de Navidad (al igual que los créditos tradicionales) y de las principales fiestas del año como la Semana Santa.

UNICREICH presenta una fuerte concentración de cartera por montos. A diciembre de 2004, los 10 primeros créditos representan el 39.12% de la cartera, mientras que los 100 primeros créditos representan el 70.5%. El crédito más importante, un crédito otorgado a una persona moral, cuenta a diciembre de 2004 con un saldo vigente de 4 M de MXN, es decir, un 12.38% de la cartera vigente. Cabe anotar que la concentración

Concentración de cartera a dic.04



de montos se produce sobre todo en los créditos tradicionales a nombre de personas morales que cuentan con hipoteca o en su defecto un monto de depósitos en UNICREICH superior al del crédito solicitado. Esta alta concentración, si bien no representa un riesgo de crédito, si puede implicar desajustes en las provisiones de liquidez como ocurrió con el prepago a finales de 2004 del crédito de 4M de MXN.

Calidad de cartera

En USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Cartera fin de periodo	3,565,470	2,771,352	3,080,465	2,899,629
Cartera fin de periodo (MXN)	29,022,924	30,457,157	34,501,203	32,446,852
Evolución ⁽¹⁾	95.7%	4.9%	13.3%	(6.0%)
Cartera promedio fin de periodo	2,717,099	2,752,640	2,773,048	3,150,175
Número de acreditados activos	ND	399	622	1,752
Evolución	ND	ND	55.9%	181.7%
Cartera promedio por cliente	ND	6,946	4,953	1,655
% del PIB por habitante	ND	139.9%	88.2%	27.6%
Préstamo promedio desembolsado	18,984	8,189	4,392	2,242
% del PIB por habitante	400.7%	164.9%	78.2%	37.4%
Cartera en riesgo 31 – 365 días	ND	9.3%	3.7%	1.9%
Cartera en riesgo a más de 365 días	ND	0.3%	0.7%	1.1%
Tasa de cartera castigada	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%
Ratio de cobertura del riesgo ⁽²⁾	ND	1.9%	3.0%	5.0%
Cartera vencida a mas de 31 días neta de provisiones / Patrimonio	NA	21.7%	9.8%	5.2%

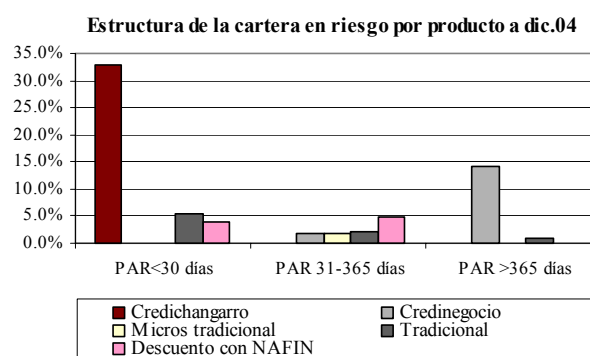
(1) Descenso de la cartera fin de periodo debido al prepago en el cuarto trimestre de 2004 de un crédito por un monto de 4 M de MXN; la evolución de la cartera promedio refleja, sin embargo, un crecimiento del 13.6%

(2) Ratio no representativo puesto que como UC, UNICREICH no está obligado a seguir una política específica de creación de provisiones

UNICREICH cuenta con una buena calidad de la cartera (cartera en riesgo a más de 30 días del 3% a diciembre de 2004) y que además ha experimentado una paulatina mejora en los últimos años. Esta mejora coincide con:

- ❑ La creación del departamento de Administración de Cartera, que ha implementado eficaces mecanismos de cobranza extrajudicial;
- ❑ El perfeccionamiento de la metodología de crédito para los créditos tradicionales y CrediNegocio, primando un seguimiento más pormenorizado de los socios;
- ❑ Introducción de una sólida metodología crediticia para microcréditos que ha permitido mantener bajos los niveles de cartera en riesgo desde la introducción de este producto a finales del 2002.

En un desglose de la cartera en riesgo por producto, se observa que ésta es principalmente debida a los créditos tradicionales, puesto que la cartera en riesgo para el producto de CrediChangarro de grupos solidarios es prácticamente nula. Cabe mencionar que la



cartera en riesgo a menos de 30 días para este producto es del 33%, lo cual denota la existencia de una tendencia a los retrasos en los pagos en los primeros días de vencimiento, que se ve inmediatamente corregido antes del final del primer mes, debido a la puesta en práctica de mecanismos correctivos, entre otros, la apropiación de los ahorros obligatorios de los acreditados por el monto adeudado.

UNICREICH no tiene una política de castigos específica, sino que los créditos en mora son revisados caso por caso en el CA, quien decide si se procede a su castigo, previa creación de la provisión por riesgo crediticio correspondiente. El índice de castigos se ha mantenido muy bajo a lo largo de los últimos años, tratándose sobre todo de castigos de créditos tradicionales. UNICREICH tampoco practica ningún tipo de reestructura.

Cobertura del riesgo crediticio

Cobertura por provisiones

UNICREICH no crea provisiones por riesgo de crédito de manera sistemática, puesto que así se lo permite la normativa de las uniones de crédito¹⁸. En efecto, la Unión sólo crea reservas cuando un crédito es considerado incobrable por el CA (generalmente, después de 365 días de mora). En este caso, se procede a la creación de la provisión y posterior castigo inmediato del mismo. Por este motivo, el ratio de cobertura de riesgo a penas llega al 5%.

Cobertura por las garantías

En contrapartida a la ausencia de provisiones, UNICREICH exige garantías reales (prenda o hipoteca) con certificación notarial, cuyo valor debe cubrir al menos el doble del monto del crédito otorgado para todos los créditos superiores a 50,000 MXN (4,500 USD). Sólo se aceptan créditos sin garantía real si el socio cuenta con un monto equivalente de ahorro o inversiones en el seno de la Unión, estando UNICREICH autorizada a afectar en caso de incumplimiento de pago. El avalúo de las garantías es llevado a cabo por un perito especializado autorizado por el CA. Para el resto de los créditos, se exigen igualmente garantías reales (incluyendo los microcréditos) aunque dejando únicamente la factura del bien como resguardo para la Unión y/o contratos de constitución de prenda sin transmisión de posesión.

UNICREICH privilegia la cobranza extrajudicial antes de llevar un caso a juicio. Actualmente sólo hay seis juicios en ejecución (cuatro para microcréditos y dos para CrediNegocio). Cabe anotar que en el pasado, UNICREICH ha sido eficaz en su recuperación de bienes depositados en garantía, habiendo ganado la mayoría de los juicios emprendidos.

Actividades de ahorro¹⁹

En USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Ahorros	2,815,759	1,842,280	2,142,562	2,408,302
Ahorros (MXN)	22,920,274	20,246,658	23,996,698	26,948,894
Evolución	74.3%	(11.7%)	18.5%	12.3%

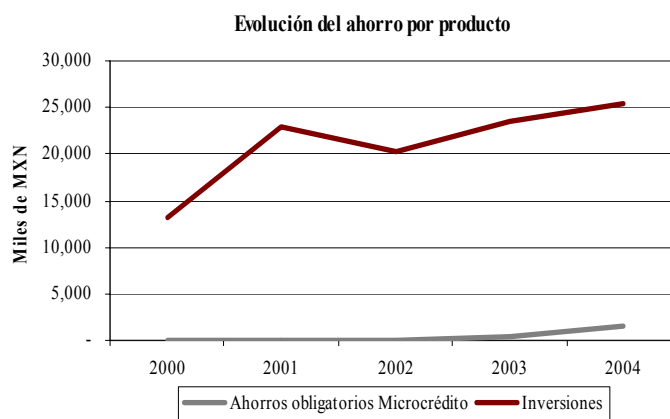
¹⁸ Criterios de Contabilidad para Uniones de Crédito, B-3 Cartera de Crédito: “La creación de la estimación preventiva para riesgos crediticios implica la realización de un estudio que determine la viabilidad de pago del deudor. Dicha estimación será determinada por la administración de las uniones de crédito.”

¹⁹ A lo largo del reporte, se utiliza el término “ahorro” de manera genérica para expresar la captación general de recursos del público por parte de la Unión. Se especifica “ahorro obligatorio” como el proveniente de las afiliadas a la cooperativa SERCA para el producto de grupos solidarios y “ahorro voluntario” como el proveniente de los socios de la Unión, que a su vez se desglosa entre las cuentas de ahorro (depósitos a la vista) e inversiones a plazos (considerados por la Unión como “préstamos de socios”).

% de ahorros obligatorios	0.0%	0.0%	1.4%	5.7%
% de ahorros voluntarios	100.0%	100.0%	98.6%	94.3%
Número de ahorradores	305	395	725	1,917
Evolución	93.0%	29.5%	83.5%	164.4%
Ahorro promedio por ahorrador	9,232	4,664	2,955	1,256
Obligatorio	-	-	75	84
Voluntario	9,232	4,664	6,621	8,080

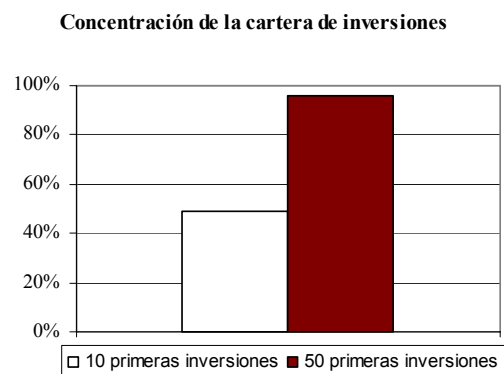
La cartera de ahorros ha presentado una gran estabilidad en los últimos años. Ha aumentado gradualmente el porcentaje de inversiones a plazo de los socios sobre el monto total captado a la vez que ha aumentado el ahorro obligatorio tras la introducción del producto de CrediChangarro que exige un 10% de ahorro obligatorio. El aumento de los ahorros obligatorios también ha hecho aumentar considerablemente el número total de ahorradores en

un 164.4% en el último año, implicando una considerable disminución del monto promedio por ahorrador en más de un 50%. Este dato se relativiza al observar la amplia diferencia entre el monto promedio de ahorro obligatorio (84 USD), frente al mucho más elevado monto promedio de ahorros voluntarios (8,080 USD).



El producto de ahorro voluntario a la vista (de disponibilidad inmediata) a penas representa un 0.2% de los depósitos totales de la Unión, habiendo incluso disminuido un 15.3% en el último año. Cabe anotar que a partir de junio de 2005, con la introducción de la LACP, UNICREICH, como UC, no podrá mantener las cuentas de ahorro de sus socios, que deberán ser traspasadas a la cartera de la SOFIPO que se está creando en paralelo (ver “Presentación”). Las inversiones de los socios, consideradas a efectos de la Ley, como “préstamos de socios”, podrán ser mantenidas en la Unión, por lo que el impacto en la estructura de financiamiento de la retirada del ahorro no tendrá efectos mayores.

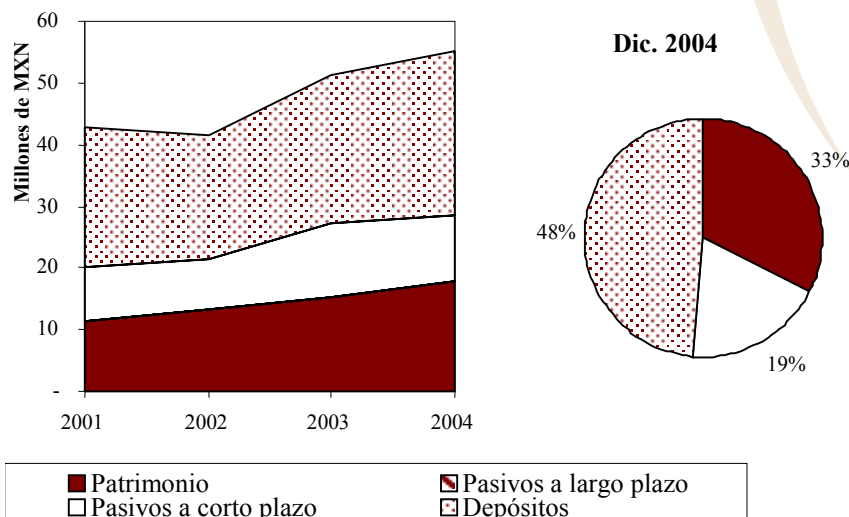
La cartera de inversiones presenta una alta concentración. A diciembre de 2004, de las 100 inversiones, las 10 primeras representan el 48.72% del total de la cartera de inversiones, mientras que las 50 primeras representan el 95.63%. Cabe mencionar que la posibilidad de retiro de las inversiones se ve reducida por el hecho de que en muchas ocasiones la inversión se encuentra vinculada por contrato a la devolución de un crédito del mismo socio; ése es precisamente el caso de la inversión de mayor monto que representa casi un 7% de total de la cartera de inversiones.



Financiamiento y liquidez

Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento

Estructura de Financiamiento



UNICREICH fundamenta su financiamiento en los préstamos concedidos por los socios (inversiones a plazo fijo) que constituyen casi la mitad de sus pasivos. Siguen las aportaciones de capital de los socios y finalmente, los préstamos de financiadores externos (NAFIN y PRONAFIM):

- **Las inversiones a plazo fijo** de los socios son recursos económicos y de fácil disponibilidad. UNICREICH paga a los socios dependiendo del plazo de su inversión entre el 6% y el 10%. A diciembre de 2004, ninguna de estas inversiones superaba el plazo de un año, por lo que se trata de recursos principalmente para financiar operaciones de corto plazo.
- **Aportaciones de capital:** para ser socio de la Unión se debe hacer una compra mínima de dos acciones y posteriormente, se deben poseer en acciones al menos el 10% del monto del crédito solicitado. UNICREICH no paga dividendos ya que hasta ahora, la AG ha aprobado capitalizar la institución mediante reinversiones a capital. Son por lo tanto recursos gratuitos para UNICREICH, cuya disponibilidad se ve afectada por la posible venta de acciones por parte de los socios siempre que no cuenten con un crédito vigente; este riesgo se ve mitigado por el hecho de que ante una oferta de acciones, se debe encontrar a un posible comprador de las mismas.
- **Préstamos externos:** se trata de una línea de descuento para créditos tradicionales por parte de NAFIN²⁰ y de una línea de crédito para microcréditos por parte de PRONAFIM²¹. La contratación de estas líneas implica el respeto de obligaciones referidas principalmente a la transparencia de su actividad (publicación de estados financieros, entrega de reportes sobre el estado de su actividad, visitas de campo de representantes, etc.).

Procedimientos de gestión activo/pasivo

UNICREICH no está expuesto a mayores riesgos financieros, dada la actual estructura de sus pasivos:

²⁰ Por la línea de NAFIN se pagó un promedio anual del 10.89% en 2004

²¹ Por la línea de PRONAFIM se pagó un promedio anual del 9.71% en 2004

- ❑ No existen riesgos de calce de plazos: la línea de descuento de NAFIN elimina el riesgo de madurez y la línea de PRONAFIM está destinada al financiamiento de microcréditos, cuya alta revolvencia mitiga este tipo de riesgos²²;
- ❑ Tampoco hay riesgo de calce de tasas: las tasas pagadas a las inversiones son fijas y las de los recursos de NAFIN y PRONAFIM (TIIE y el CETES, respectivamente), si bien son variables, generan un alto diferencial de tasas a favor de UNICREICH (más del 30%).
- ❑ No existe riesgo de calce cambiario pues todos los recursos son en MXN.

Estrategia de financiamiento

UNICREICH no sufre de carencia de recursos o de problemas de liquidez. Su nivel de apalancamiento es ligeramente superior a 2, muy lejos de las 30 veces autorizadas por la LGOAAC, por lo que todavía dispone de una alta capacidad de endeudamiento. Según las estimaciones de UNICREICH, sus necesidades de financiamiento para el año 2005, están ampliamente cubiertas con sus fondos propios.

UNICREICH obtuvo por parte de NAFIN en el año 2004 la posibilidad de utilizar la mitad de la línea de crédito para otorgamiento de microcréditos tradicionales; sin embargo, el proceso de conformación de expedientes con NAFIN resulta dificultoso para los acreditados de menores montos, motivo por el cual, no ha sido utilizada la totalidad de la línea. La Unión está contemplando con NAFIN la posibilidad de simplificar el proceso administrativo para ampliar esta cartera.

Gestión de la liquidez

Previsión de flujos de liquidez

No existe un proceso de previsión de liquidez, sino que ésta se maneja diariamente en función de las necesidades de colocación y los reembolsos de la jornada. Esta tarea recae en el Coordinador Administrativo y Financiero, quien realiza los movimientos a través de las cuenta de bancos por Internet. No se realizan por lo tanto, proyecciones de flujos de caja a más largo plazo, con base al seguimiento de los reembolsos proyectados o a la estacionalidad de los créditos.

El CA ha adoptado una política conservadora para mantener los márgenes de seguridad de la liquidez, fijando en un 70 % máximo para el uso de los recursos provenientes de los socios en créditos.

Optimización de recursos

Los altos excedentes de liquidez (36% del total de los activos) son invertidos en depósitos a un día en bancos. Debido a las condiciones actuales del mercado, el rendimiento de los depósitos a un día es similar al rendimiento de los depósitos a más largo plazo (9.15% anual). Los ingresos provenientes de este tipo de inversiones representan el 8.5% del total de los ingresos de la Unión a diciembre de 2004.

²² Cabe notar que aunque ambas líneas sean consideradas a corto plazo por su carácter de descuento (NAFIN) y sus amortizaciones semestral es (PRONAFIM), se tratan de líneas de carácter estable cuya renovación está prácticamente asegurada.

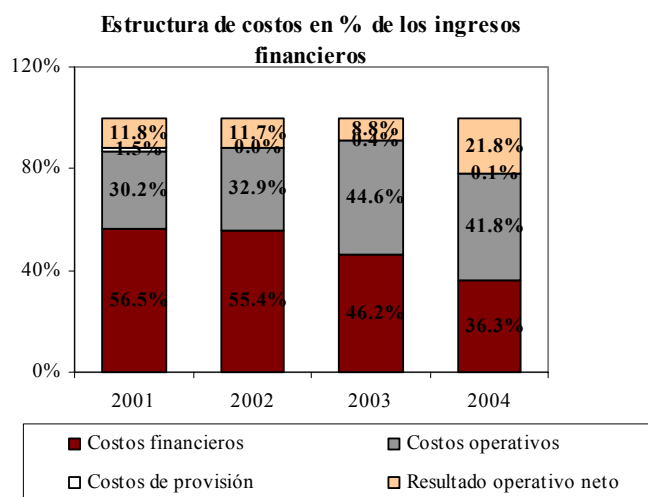
Eficiencia y rentabilidad

Análisis de la Rentabilidad	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
ROE	7.6%	6.3%	4.1%	9.8%
Deudas / Patrimonio	280.0%	209.8%	235.9%	207.1%
ROA	2.4%	2.2%	1.6%	5.1%
Generación de renta				
Autosuficiencia operacional	113.4%	113.3%	109.6%	127.9%
Rendimiento de cartera	26.6%	23.9%	23.7%	31.5%
Ratio de costos operativos	9.6%	8.8%	11.8%	14.8%
Clientes por empleado	32	26	35	83
Clientes por oficial de crédito	69	60	62	146
Cartera promedio por cliente	ND	6,946	4,953	1,655
Ratio de costos financieros	15.9%	12.4%	10.4%	10.3%
Costo del ahorro	14.1%	11.5%	9.2%	8.2%
Costo de la deuda	17.2%	15.7%	10.7%	11.9%
Ratio de costos de provisión	0.5%	0.0%	0.1%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	9.3%	3.7%	1.9%
Tasa de cartera castigada	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	67.7%	73.0%	67.3%	58.6%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	14.5%	7.8%	8.8%	8.5%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	0.0%	1.4%	1.1%	1.1%
AROE	6.7%	1.5%	0.8%	0.9%
AROA	2.2%	0.9%	0.5%	2.3%
Autosuficiencia financiera	113.4%	107.1%	104.7%	123.0%
Ratio ajustado de costos operativos	9.6%	8.8%	11.8%	14.8%
Ratio ajustado de costos financieros	18.0%	14.8%	12.2%	12.8%
Ratio ajustado de costos de provisión	0.5%	1.4%	1.2%	1.1%

(1) Los índices de productividad para los años 2003 y 2004, han sido hallados añadiendo respectivamente cuatro y seis OC, que representan el personal de Áurea dedicado a tiempo completo a la promoción de actividades de la Unión.

Estado de la rentabilidad

UNICREICH es una institución rentable antes y después de ajustes, habiendo generado un ROA positivo durante los últimos cuatro años de operación. La rentabilidad de sus fondos propios es igualmente elevada, si bien su índice de apalancamiento financiero es bajo (ver sección "F"). Su rentabilidad se sustenta en un alto rendimiento de cartera y en bajos índices de costos operativos y financieros (gracias al financiamiento a través de recursos de los socios). Tras una ligera



tendencia a la baja en años precedentes, la rentabilidad ha experimentado un importante aumento en 2004, debido principalmente a la introducción del producto de microcrédito que implicó un determinante aumento del rendimiento de cartera, mientras que los costos operativos crecieron en menor proporción (un crecimiento del 32.2% del rendimiento de cartera, frente al 25.5% de los costos operativos).

Rendimiento de cartera y tipo de interés efectivo

El rendimiento de cartera es elevado (31.5% a dic.04) y es el resultado a la vez de una buena calidad de cartera y de los tipos de interés aplicados por UNICREICH. En efecto, el rendimiento de cartera es coherente con el tipo de interés efectivo global de la Unión que es de 33.68%. La introducción del microcrédito ha hecho aumentar considerablemente el rendimiento de la cartera, debido a las más altas tasas de interés cobradas para este tipo de producto (la tasa efectiva global para el producto de CrediChangarro es de 55.8%, frente al 25.6% para el producto de CrediNegocio y 16.2% para los créditos tradicionales).

Ratio de costos operativos

Los costos operativos se mantienen bajos, a pesar del incremento en los últimos años, variando de 8.8% en 2002 a 14.8% en 2004. La tendencia al alza del ratio de costos operativos, se ha debido a los mayores costos de operación del microcrédito, introducido en 2003. Teniendo en cuenta que el monto promedio por acreditado ha experimentado un considerable descenso desde 2002, (pasó de casi 7,000 USD en 2002 a 1,600 USD en 2004), el ligero aumento de costos operativos implica un alto grado de eficiencia en la gestión de este producto. Al tratarse de un producto cuya promoción e integración de expedientes se encuentra externalizada en el despacho de consultores Áurea, el mayor impacto de la subida de costos se ha dejado sentir en los honorarios por éste recibidos (el porcentaje de costos operativos relativos a los honorarios de Áurea sobre el total de costos operativos aumentó del 9% en 2003 al 25% en 2004).

Ratio de costos de financiamiento

UNICREICH cuenta un bajo ratio de costos de financiamiento debido a la posibilidad de financiarse a través de los depósitos de los socios, cuyos recursos son captados a un menor precio que el pagado en el mercado. El ratio de costos financieros ha experimentado un descenso constante desde 2001 (pasó de 16% en 2001, a 10% en 2004), debido en parte a la bajada de tasas de interés en el mercado del dinero mexicano.

El costo de los préstamos a disposición de UNICREICH es de 11.9%, coherente con la tasa de interés pagada por las líneas de financiamiento (ver sección "F"), mientras que el costo de los depósitos de los socios es bastante inferior (8.2% a dic.04), haciendo descender el ratio de costos financieros puesto que UNICREICH fondea el 48% de su actividad con este tipo de recursos, mientras que sólo lo hace en un 19% con líneas de préstamos.

Ratio de costos de provisionamiento por riesgo de crédito

El ratio de costos de provisión es nulo, pues UNICREICH no crea reservas por riesgo crediticio ya que así se lo permite la normativa para uniones de crédito.

Gestión de activos

La cartera de UNICREICH representa tan sólo el 58.6% del total de los activos, habiendo disminuido esta proporción desde el 73% en 2002. Esto implica una no total optimización de sus recursos, debido en parte a los conservadores márgenes de prudencialidad que maneja la Unión sobre la liquidez (ver sección "F").

Desempeño ajustado *Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.*

El ratio de costos de ajustes es muy bajo (1.1% a dic.04) y no tiene mayor impacto sobre la autosuficiencia financiera de la institución (123% a dic.04). Esto refleja la madurez y el grado de formalización de la institución:

- ❑ El costo pagado por sus préstamos es similar al del mercado;
- ❑ Ya realiza los ajustes correspondientes a los efectos de la inflación;
- ❑ No recibe ningún tipo de donaciones ni de financiamiento, ni en especie;
- ❑ Sólo fueron necesarios ajustes por el nivel de provisiones conforme a la metodología GIRAFE (ver anexos); sin embargo, éstos tampoco tuvieron mayor impacto debido a la buena calidad de la cartera de UNICREICH.

Evolución de la rentabilidad

La evolución de la rentabilidad de UNICREICH está fundamentalmente condicionada a los cambios institucionales vinculados a la creación en paralelo de una SOFIPO y su coordinación con la estructura tanto financiera como operacional de la Unión:

- ❑ El impacto del retiro de los ahorros a la vista de los socios no tendrá mayores efectos en la estructura de financiamiento de la Unión;
- ❑ El impacto del parcial retiro del producto de microcrédito se vislumbra mayor, aunque no incisivo pues la Unión ya era sustentable antes de la introducción de este producto;
- ❑ La evolución de los costos operativos vinculada a la superposición de estructuras operativas de ambas instituciones ya que todavía no se ha decidido qué tipo de costos será compartido.
- ❑ La reacción del mercado y de los socios ante la nueva gama de productos y su posible retirada de UNICREICH, aunque el riesgo de descapitalización de la Unión en el corto plazo está limitado por el hecho de que muchos socios cuentan con créditos vigentes con la Unión y la venta de las acciones sólo puede hacerse cuando haya un comprador.

La capacidad de UNICREICH para crear un entramado corporativo adecuado será decisiva a la hora de controlar los riesgos asociados a este proceso de transformación.

Benchmarking

UNICREICH fue comparada a diversos grupos de pares:

- ❑ **“MBB geográfico”**: UNICREICH pertenece al grupo de pares del MicroBanking Bulletin “Latin America Small Broad”, el cual reúne las siguientes IMF²³.
- ❑ **“MBB metodológico”**: Grupo de pares metodológico del MBB, es decir todas las IMF que aplican la metodología de crédito individual²⁴.
- ❑ **“Promedio Uniones de Crédito”**: el promedio de las 137 Uniones de Crédito registradas en la CNBV.

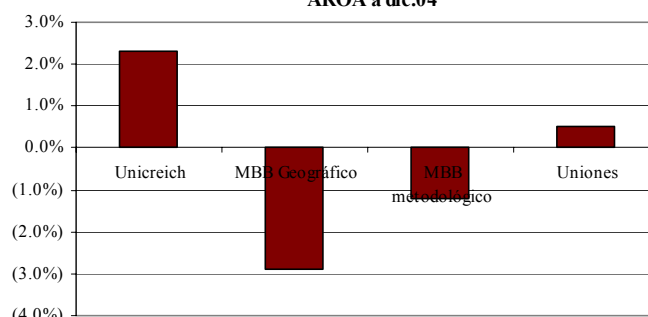
UNICREICH tiene una rentabilidad superior a todos sus grupos de pares:

- ❑ AROA (2.3%) > MBB Geográfico (-2.9%); > MBB Metodológico (-1.2%); ROA (5.1%) > ROA Uniones (0.5%)
- ❑ AROE (0.9%) > MBB Geográfico (-9.1%); > MBB Metodológico (0.6%); ROE (9.8%) > ROE Uniones (2.52%)

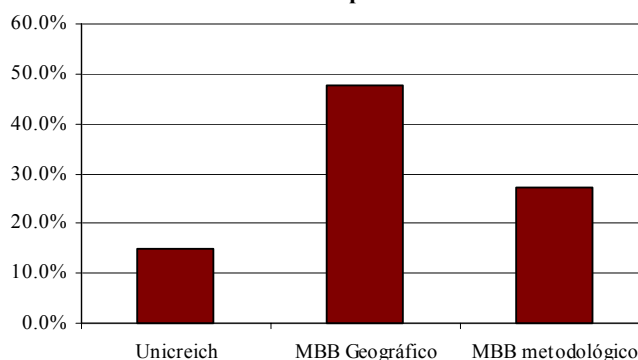
En términos de ratio costos operativos, UNICREICH tiene un mejor desempeño que sus grupos de pares del MBB, lo cual refleja su eficiencia operativa a pesar de captar ahorro. Cabe mencionar que los altos montos promedio de la Unión ayudan a mejorar este ratio frente a sus pares.

UNICREICH tiene una productividad inferior a la de sus grupos de pares del MBB. Esto se debe a la no total optimización del modelo de externalización de los servicios de promoción, pero también a la necesidad de un análisis más profundo para los créditos tradicionales, sobre todo, los descontados con la cartera de NAFIN.

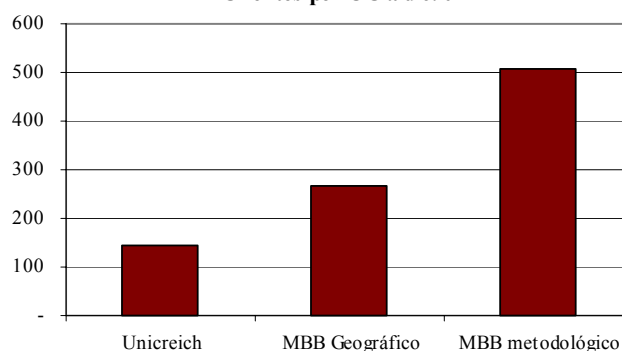
AROA a dic.04



Ratio de costos operativos a dic. 04



Clientes por OC a dic. 04

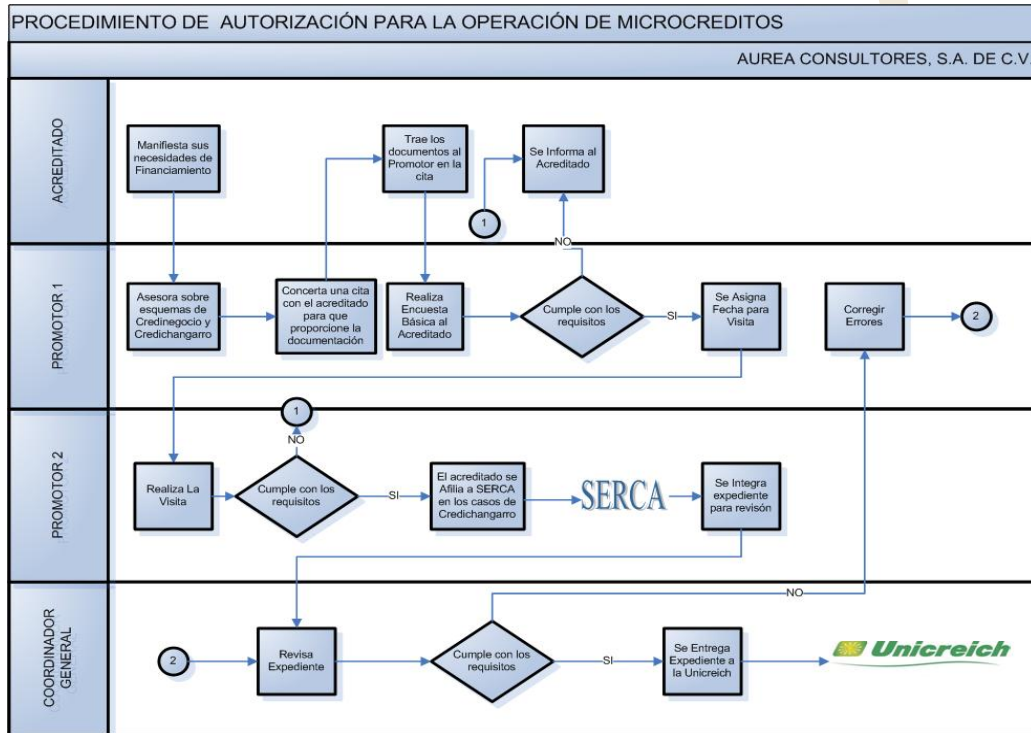


²³ ACME, Actuar, ADRI, BluSol, FHAF, PortoSol, FINCA (Ecuador), SogeSol. MBB de julio de 2003

²⁴ ABA, ACF, ACME, ACODEP, Acredicom, AGRI, AgroCapital, AgrolInvest, BanDes, BanGente, BCS, Blusol, BRI, BTF, Caja los Andes, Cerudeb, Chulmequená, CMAC-Arequipa, CMAC-Sullana, CMAC-Medellín, COOSAJO, Credicoop, DBACD, EBS, Ecosaba, F.Gainza, FICCO, FIE, FinComún, FMM-Popayán, FWWB-Cali, Hattha, Inca, JMCC, Partner, Moyután, MLC, NOA, PADME, PMPC, PontoSol, ProEmpresa, PSHM, Quilla, SJPU, Sogesol, SOLUCION, Sunrise, Tchuma, TONANTEL, USPD, Vivacred, Xac Bank.

Anexos

Cuadro explicativo del proceso de emisión de microcréditos



Características de los productos

Características de los productos de crédito (MXN)	Credichangarro (grupos solidarios e individual)	CrediNegocio	Micros Tradicional	Crédito Tradicional Recursos Propios	Crédito Tradicional Recursos NAFIN
Fecha de creación	2,003	1,995	2,004	1,994	1,997
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Comercio, Industria y Servicios (Rural y Urbano), para negocios informales	Comercio, Industria y Servicios (Rural y Urbano)	Comercio, Industria y Servicios (Rural y Urbano)	Comercio, Industria y Servicios; Agricultura y Ganadería (Rural y Urbano)	Comercio, Industria y Servicios (Rural y Urbano)
Montos mínimo y máximos autorizados	De 2,000 Hasta 30,000	De 15,000 Hasta 150,000	De 50,000 Hasta 150,000	De 100,000 Hasta el 10% del Cap. Contable	De 100,000 Hasta el 10% del Cap. Contable
Tamaño promedio de los créditos otorgados	7,000	60,000	100,000	150,000	250,000
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Por ciclos: el primero de 4.5 meses y hasta 6 meses	Se ajusta a las necesidades del socio, mínimo 6 y máximo 12 meses; por excepción 24 meses	Se ajusta a las necesidades del socio, mínimo 6 y máximo 12 meses; por excepción 24 meses	Se ajusta a las necesidades del socio, mínimo 6 y máximo 12 meses; por excepción 24 meses	Se ajusta a las necesidades del socio, mínimo 6 y máximo 60 meses; por excepción 120 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	5 meses	12 meses	12 meses	12 Meses	36 meses
Periodo de gracia	Ninguno.	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Sólo si el proyecto lo justifica hasta 12 meses, pagando intereses mensuales
Exigencias de garantías y otras condiciones	Garantía prendaria y solidaria.	Hipotecarias y Prendarias	Hipotecarias y Prendarias	Hipotecarias y Prendarias	Hipotecarias y Prendarias
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Catorcenal, Quincenal y Mensual.	Quincenal y Mensual.	Mensual.	Mensual.	Mensual.
Tasa de interés nominal	Según monto y ciclo, del 3% al 4.10% mensual	Según características, del 1.37% a 3% mensual	Según características, del 1.37% al 1.47% mensual	Según características, del 1.37% al 1.47% mensual	Según características, de TIIE + 5% hasta TIIE + 10
Sobre saldo insoluto o saldo inicial	Saldos insolutos	Saldos Insolutos	Saldos Insolutos	Saldos Insolutos	Saldos Insolutos
Comisiones y moratorios	Sin comisión por apertura. Moratorios 8% mensual.	Sin Comisión por Apertura. Tasa moratoria= dos veces la tasa ordinaria	1% de Comisión por Apertura. Tasa moratoria= dos veces la tasa ordinaria	1% de Comisión por Apertura. Tasa moratoria= dos veces la tasa ordinaria	1% de Comisión por Apertura. Tasa moratoria= dos veces la tasa ordinaria

Características de los productos de ahorro	Ahorro obligatorio	Ahorro voluntario	Inversiones a plazo fijo
Monto mínimo/máximo	10% del crédito solicitado en el producto de Credichangarro	No hay	No hay
Condiciones	Ahorro no remunerado, sólo retirable una vez reembolsada la totalidad del crédito	Depósito a la vista retirable en cualquier momento. No remunerado	Inversión remunerada dependiendo del plazo. Retirable sólo al final del plazo firmado
Gastos	No hay	No hay	No hay
% de la cart. de ahorros (a dic.04)	0.2%	5.7%	94.1%

Estados financieros y notas a los estados financieros

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

0. La institución no sigue las recomendaciones del CAAP para la presentación de los estados financieros, ya que está obligada a seguir la normativa específica de presentación de estados financieros para las Uniones de Crédito.
1. Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros han sido auditados todos los años de la operación de UNICREICH desde su creación.
2. La institución solamente ofrece servicios financieros.
3. Subvenciones

(1) UNICREICH no ha recibido ningún tipo de subvención desde su creación.

4. Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

(1) Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) se presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

(2) UNICREICH no sigue una metodología específica de creación de provisiones por riesgo de crédito puesto que la LGOAAC no lo requiere; lleva a cabo un estudio caso por caso de los créditos a castigar y crea la provisión correspondiente inmediatamente antes del castigo.

(3) UNICREICH sigue el índice de cartera en riesgo (saldo insoluto de los créditos con al menos un pago vencido a más de 30 días).

(4) Variación de la reserva para cartera vencida:

Movimientos de las provisiones (MXN)	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Provisiones, 1° de enero	11,752	107,188	57,882	45,812
+ Gasto de provisiones en el año	95,436	(49,306)	(12,070)	3,397
+ Gasto de provisiones	106,455		45,812	16,980
- Recuperación de provisiones	11,019	49,306	57,882	13,582
- Préstamos castigados durante el año				
Provisiones, 31 de diciembre	107,188	57,882	45,812	49,209

(5) UNICREICH contabiliza los intereses devengados no cobrados, y moratorios por créditos morosos. Para estos intereses, crea una provisión especial en caso de caso castigo del crédito.

(6) Los ingresos de las inversiones temporarias se presentan separados de los intereses de cartera y son devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.

5. Calidad de la gestión de la cartera

(1) Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

(2) UNICREICH no lleva a cabo ningún tipo de renegociación de los créditos morosos o de reestructuras.

(3) Por normativa interna, UNICREICH no otorga créditos a los miembros del CA. Los empleados de la Unión pueden tener acceso a crédito siempre que sean socios de la misma, y bajo las mismas condiciones que el resto de los socios.

6. Detalles de los préstamos de deuda :

Fuente	Monto Otorgado (MXN)	Saldo a Dic.04 (MXN)	Tasa Nominal	Condiciones y comentarios
NAFIN	20,000,000	9,361,933	T.I.I.E.+ 3%	- Línea de descuento de 10 M de MXN otorgada en Mayo 1997 ampliada a 20 M de MXN en 2001. Al amparo de la línea de 20 M se firmó un contrato de crédito por 10 M de MXN en julio 2004 para operar microcrédito. De ésta última se utilizaron un poco más de 4 M MXN a Dic.04 - Garantía prendaria en depósitos por 33% de las disposiciones - Destino de los créditos: actividades productivas para negocios formales
PRONAFIM	5 000 000	4,500,000	CETES a 28 días	- Préstamo concedido en septiembre 2003 en

			(promedio mensual)	forma de 3 pagarés con garantía prendaria (3M en septiembre 2003, 1M en octubre 2003, y 1M en noviembre 2003) - Periodo de gracia de un año - Reembolso de cada pagaré en 3 años con pagos mensuales e intereses sobre saldos insolutos - Destino exclusivo de los microcréditos: actividades productivas, que pueden tratarse de comercio informal
--	--	--	--------------------	--

- (1) Todos los ahorros se identifican bajo un mismo rubro en el balance presentado por UNICREICH (ahorro voluntario de los socios y ahorros obligatorios de las afiliadas a la cooperativa SERCA).
- (2) Los depósitos a plazo de los socios (préstamos de socios) se identifican en el balance junto con otros préstamos bancarios sin indicar los plazos de vencimiento.
- (3) UNICREICH exige una inversión en capital (cuota de aportación) para acceder a sus servicios como Unión de Crédito. Estas aportaciones se contabilizan en el rubro de capital social como patrimonio.

7. Otras reglas de contabilidad

- (1) UNICREICH devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan.
- (2) UNICREICH realiza ajustes por la inflación en sus estados financieros siguiendo la normativa establecida por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su Boletín B-10, sobre el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.
- (3) UNICREICH no está expuesta a la necesidad de contabilizar pérdidas o ganancias por tipo de cambio puesto que no realiza operaciones en moneda extranjera.

8. Otras informaciones extracontables

- (1) Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- (2) El monto de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. Para 2001, no se cuenta con el desglose entre cartera a corto y largo plazo
2. Incluye otras cuentas por cobrar, pagos anticipados (gastos de instalación y gastos de organización), deudores diversos (depósitos en garantía para préstamos e IVA pagado por aplicar)
3. Incluye cargos diferidos e intangibles (gastos de escrituración)
4. Se trata de las líneas de descuento de NAFIN y el préstamo de PRONAFIM
5. Incluye capital pagado por los socios la Unión de Crédito

Estado de Resultados

1. Incluye otros intereses
2. Incluye intereses sobre inversiones en bancos
3. Actualización de cuentas debidas a la redeterminación de la posición monetaria; se trata de una indexación del monto de la inflación a los conceptos de ingresos y gastos
4. Ídem punto 3
5. Incluye comisiones pagadas a bancos
6. Se trata de los honorarios de abogados recuperados a los clientes que han sido sometidos a juicios, una vez finalizado el proceso

UNICREICH	Notas	MXN				USD				Evolución		
		Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	02/03	03/02	04/03
Balance		42,739,142	41,640,076	51,176,952	55,270,361	5,250,509	3,788,906	4,569,371	4,939,264	(2.6%)	22.9%	8.0%
ACTIVOS		42,739,142	41,640,076	51,176,952	55,270,361	5,250,509	3,788,906	4,569,371	4,939,264	(2.6%)	22.9%	8.0%
Activos de Corto Plazo		40,746,740	34,796,217	41,472,862	39,386,521	5,005,742	3,166,171	3,702,934	3,519,796	(14.6%)	19.2%	(5.0%)
Caja y Bancos		11,228,757	8,569,566	13,949,038	19,889,964	1,379,454	779,760	1,245,450	1,777,477	(23.7%)	62.8%	42.6%
Activos financieros netos a cp		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo		28,915,736	25,654,775	26,835,291	18,802,370	3,552,302	2,334,374	2,396,008	1,680,283	(11.3%)	4.6%	(29.9%)
Cartera bruta a corto plazo	1	29,022,924	25,712,657	26,881,103	18,851,580	3,565,470	2,339,641	2,400,099	1,684,681	(11.4%)	4.5%	(29.9%)
(Prov. para cartera incobrable)		107,188	57,882	45,812	49,210	13,168	5,267	4,090	4,398	(46.0%)	(20.9%)	7.4%
Intereses devengados		336,028	335,715	346,572	336,028	41,281	30,547	30,944	30,029	(0.1%)	3.2%	(3.0%)
Sobre cartera de crédito		336,027.83	335,715.00	346,571.67	336,027.83	41,281	30,547	30,944	30,029	(0.1%)	3.2%	(3.0%)
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	2	266,219	236,161	341,961	358,160	32,705	21,489	30,532	32,007	(11.3%)	44.8%	4.7%
Activos de Largo Plazo		1,992,402	6,843,859	9,704,090	15,883,840	244,767	622,735	866,437	1,419,467	243.5%	41.8%	63.7%
Activos financieros netos a lp		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		-	4,744,500	7,620,100	13,595,273	-	431,711	680,366	1,214,948	-	60.6%	78.4%
Activos fijos netos		1,084,283	1,199,375	1,192,921	1,479,257	133,204	109,133	106,511	132,195	10.6%	(0.5%)	24.0%
Otros activos a largo plazo	3	908,119	899,984	891,069	809,310	111,563	81,891	79,560	72,324	(0.9%)	(1.0%)	(9.2%)
PASIVO Y PATRIMONIO		42,739,143	41,640,076	51,176,953	55,270,362	5,250,509	3,788,906	4,569,371	4,939,264	(2.6%)	22.9%	8.0%
Pasivo		31,490,590	28,197,257	35,939,240	37,271,660	3,868,623	2,565,719	3,208,861	3,330,801	(10.5%)	27.5%	3.7%
Pasivo a Corto Plazo		31,490,590	28,197,257	35,939,240	37,271,660	3,868,623	2,565,719	3,208,861	3,330,801	(10.5%)	27.5%	3.7%
Depósitos a la vista		35,747	50,115	66,264	56,124	4,391	4,560	5,916	5,016	40.2%	32.2%	(15.3%)
Depósitos obligatorios		-	-	340,256	1,540,856	-	-	30,380	137,699	-	-	352.9%
Depósitos a corto plazo		22,635,005	20,181,139	23,626,799	25,207,153	2,780,713	1,836,318	2,109,536	2,252,650	(10.8%)	17.1%	6.7%
Préstamos a corto plazo	4	8,269,466	7,377,797	11,397,155	9,361,933	1,015,905	671,319	1,017,603	836,634	(10.8%)	54.5%	(17.9%)
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo		550,372	588,206	508,766	1,105,594	67,613	53,522	45,426	98,802	6.9%	(13.5%)	117.3%
Pasivos de Largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio		11,248,553	13,442,819	15,237,713	17,998,702	1,381,886	1,223,186	1,360,510	1,608,463	19.5%	13.4%	18.1%
Capital pagado	5	13,195,082	15,817,324	17,856,066	19,030,612	1,621,017	1,439,247	1,594,292	1,700,680	19.9%	12.9%	6.6%
Donativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remanentes sin donativos		930,881	999,499	870,848	2,508,555	114,359	90,946	77,754	224,178	7.4%	(12.9%)	188.1%
Año corriente		779,524	942,204	674,928	1,684,391	95,765	85,733	60,261	150,526	20.9%	(28.4%)	149.6%
Otras cuentas de patrimonio	6	(2,877,410)	(3,374,004)	(3,489,201)	(3,540,465)	(353,490)	(307,007)	(311,536)	(316,395)	17.3%	3.4%	1.5%

UNICREICH	Notas	MXN				USD				Evolución		
		Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	02/01	03/02	04/03
Estado de resultados												
Ingreso Financiero (a)		7,049,685	8,087,482	8,220,276	12,487,808	866,055	735,895	733,953	1,115,979	0	1.6%	51.9%
Ingresos de cartera		5,890,264	7,239,873	7,348,131	11,107,560	723,620	658,769	656,083	992,633	22.9%	1.5%	51.2%
Ingresos recibidos por créditos		5,519,891	6,767,779	6,745,126	10,614,746	678,119	615,812	602,243	948,592	22.6%	(0.3%)	57.4%
Derechos y comisiones recibidas	1	370,373	472,094	603,005	492,814	45,500	42,957	53,840	44,041	27.5%	27.7%	(18.3%)
Intereses moratorios sobre créditos										-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	2	1,021,775	628,085	723,821	1,059,990	125,525	57,151	64,627	94,727	(38.5%)	15.2%	46.4%
Otros ingresos por servicios financieros	3	137,646	219,524	148,323	320,259	16,910	19,975	13,243	28,620	59.5%	(32.4%)	115.9%
Costos Financieros (b)		3,982,241	4,477,889	3,800,576	4,528,910	489,219	407,451	339,337	404,728	12.4%	(15.1%)	19.2%
Intereses pagados sobre préstamos		997,990	1,229,958	1,008,911	1,238,152	122,603	111,916	90,081	110,648	23.2%	(18.0%)	22.7%
Intereses pagados sobre depósitos		2,487,946	2,464,076	2,139,764	2,050,470	305,645	224,211	191,050	183,241	(1.0%)	(13.2%)	(4.2%)
Costos netos de ajuste pro inflación	4	473,878	717,951	555,167	903,927							
Otros costos relacionados con servicios financ.	5	22,427	65,904	96,734	336,361	2,755	5,997	8,637	30,059	193.9%	46.8%	247.7%
Resultado Financiero [c=a-b]		3,067,444	3,609,593	4,419,700	7,958,898	376,836	328,443	394,616	711,251	17.7%	22.4%	80.1%
Provisión neta para cartera incobrable (f)		106,455	-	32,978	9,886	13,078	-	2,944	883	-	-	-
Provis. cart. incobrable + cart. castigada		106,455	-	32,978	9,886	13,078	-	2,944	883	-	-	(70.0%)
Recuperación de cartera castigada										-	-	-
Costos operativos (d)		2,128,164	2,662,897	3,665,369	5,221,719	261,445	242,302	327,265	466,642	25.1%	37.6%	42.5%
Costos del personal (con compensac.)		1,196,835	1,524,195	2,141,672	3,271,822	147,031	138,689	191,221	292,388	27.4%	40.5%	52.8%
Otros costos operativos		931,329	1,138,702	1,523,697	1,949,897	114,414	103,613	136,044	174,254	22.3%	33.8%	28.0%
Depreciación y amortización		155,512	180,529	192,567	313,443	19,105	16,427	17,193	28,011	16.1%	6.7%	62.8%
Renta		175,909	195,720	302,397	331,591	21,610	17,809	27,000	29,633	11.3%	54.5%	9.7%
No deducibles		21,017	60,552	45,270	74,721	2,582	5,510	4,042	6,677	188.1%	(25.2%)	65.1%
Otros		456,970	532,104	674,976	804,620	56,139	48,417	60,266	71,905	16.4%	26.9%	19.2%
impuestos diversos		121,921	169,797	308,487	425,522	14,978	15,450	27,543	38,027	39.3%	81.7%	37.9%
Rdo neto op. antes de impuest. y donac. [f=c-d-e]		832,825	946,696	721,353	2,727,293	102,313	86,142	64,406	243,726	13.7%	(23.8%)	278.1%
Impuesto sobre la Renta (h)		87,752	173,978	131,887	1,095,267	10,780	15,831	11,776	97,879	98.3%	(24.2%)	730.5%
Rdo neto op antes de donac. [i=g-h]		745,073	772,718	589,466	1,632,026	91,532	70,311	52,631	145,847	3.7%	(23.7%)	176.9%
Ingresos no operativo (i)	6	34,451	169,486	85,462	52,365	4,232	15,422	7,631	4,680	392.0%	(49.6%)	(38.7%)
Costos no op (con impuestos relac.) (j)										-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		779,524	942,204	674,928	1,684,391	95,765	85,733	60,261	150,526	20.9%	(28.4%)	149.6%
Ingresos por donaciones (m)										-	-	-
Resultado neto		779,524	942,204	674,928	1,684,391	95,765	85,733	60,261	150,526	20.9%	(28.4%)	149.6%

Ajustes

Fueron efectuados los siguientes ajustes:

- **No se realizó ajuste por costo de la deuda**, puesto que UNICREICH está pagando por sus líneas unos costos financieros mayores que el estándar considerado pro Planet Rating como costo de mercado (T.I.I.E. + 4%);
- **No se realizó ajustes por inflación**, puesto que UNICREICH ya lo realiza en sus estados financieros conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su Boletín B-10;
- **No se realizaron ajustes por donaciones en especie**, puesto que UNICREICH no ha recibido ninguna donación en especie desde su creación;
- **Se realizaron ajustes por provisiones**, destinados a establecer provisiones conforme a los estándares internacionales fijados por el MicroBanking Bulletin en un ánimo de estandarización.

En MXN	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	-	-	-	-
Monto promedio de los préstamos (a)	5,814,907	7,823,632	9,387,476	10,379,544
Costo escondido de los préstamos (b)	11.9%	12.3%	10.4%	11.5%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	997,990	1,229,958	1,008,911	1,238,152
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	9,828,029	12,345,686	14,340,266	16,618,208
Activos fijos netos promedio (e)	1,157,258	1,141,829	1,196,148	1,336,089
Inflación (f)				
Ajuste por donativos en especie	-	-	-	-
Personal y asistencia técnica				
Otros				
Ajustes por provisiones	-	413,788	350,014	392,619
por cuentas incobrables	-	413,788	350,014	392,619
por otros riesgos				
Otros ajustes				
Total de ajustes	-	413,788	350,014	392,619
Resultado neto operativo antes de donativos	745,073	772,718	589,466	1,632,026
Resultado neto operativo ajustado	745,073	358,930	239,451	1,239,407
Resultado neto operativo ajustado (USD)	91,532	32,660	21,380	110,760