

## ASP Financiera, México

ASP Financiera agrupa bajo este nombre comercial las operaciones de dos intermediarios financieros: ASP Consultores & Representaciones S.A. de C.V., SOFOM E.N.R. y Opciones Empresariales del Noreste S.A. de C.V. S.F.P. iniciando sus actividades de microcrédito en 2001 como agente PROCREA del FIRA en la ciudad de La Paz, estado de Baja California Sur. A may.08, ASP Financiera ofrece tres productos de crédito bajo la metodología individual a través de una red de 24 oficinas en los estados Baja California Sur, Baja California, Sonora y Sinaloa del noroeste de México, contando con una cartera de 15.1 M USD con la que atiende a 9,571 clientes.

### GIRAFE Rating

#### Rating

**C+**

La metodología GIRAFE ha sido revisada. Los cambios no afectan el significado de la calificación. Más información en nuestro sitio web, [www.planetrating.com](http://www.planetrating.com)

#### Tendencia

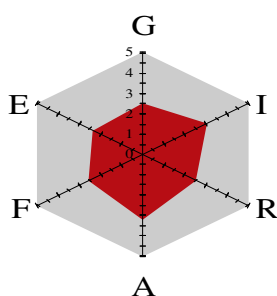
**Positiva**

#### Fecha de la calificación

**Julio 2008**

Válido hasta junio 2009

#### Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos  
– Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

#### Contacto en Planet Rating

Ramón Flores

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

+51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

Armando Sánchez Porras

[sporras@aspfinanciera.com](mailto:sporras@aspfinanciera.com)

Telf. +52 612 1236250

REF: RFS/22082008

#### Puntos destacados de la calificación

- ASP muestra una modesta rentabilidad, que se explica por los altos costos operativos y la baja productividad del personal. Sin embargo, se encuentra en proceso de desarrollo de economías de escala gracias al crecimiento de su cartera sostenida en la apertura de nuevas oficinas y el acceso a mayor financiamiento.
- Presenta la necesidad de fortalecer su Comité de Administración, su proceso de planificación estratégico, su gestión financiera y ampliar el alcance de la labor de auditoría interna, limitada a la fecha a la revisión de cartera.
- El escenario competitivo se muestra favorable para ASP, dado las ventajas desarrolladas para su nicho de mercado y la preocupación de expandir y desarrollar nuevos mercado y productos sustentados en estudios de mercado. El incremento de instituciones en la región no ha afectado aún su sólida posición de mercado.
- El fortalecer el gobierno y la base patrimonial de la institución, incrementar la productividad del personal y reducir su elevada rotación son los principales desafíos de ASP.

#### Tendencia

ASP obtiene una tendencia “positiva” gracias a sus perspectivas de crecimiento con una tendencia decreciente de los costos operativos, aunque estos aún resultan elevados, un mayor acceso a financiamiento y los proyectos iniciados para mejorar su gestión de RRHH, su equipo de gestión, y ampliar el alcance de auditoría interna.

#### Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	may. 2008
Activos	2,665,487	4,100,586	5,249,704	8,098,104	14,185,461	17,626,752
Crecimiento (MXN)	114.9%	52.6%	22.1%	56.8%	76.9%	17.3%
Cartera	2,117,091	2,742,868	3,052,428	5,773,739	11,858,248	15,091,349
Crecimiento (MXN)	120.0%	28.5%	6.1%	92.3%	107.4%	20.2%
Clientes activos	1,303	2,672	3,401	7,597	8,997	9,571
Personal	14	56	70	115	141	186
ROE	73.8%	29.4%	3.5%	10.7%	7.1%	16.3%
ROA	5.8%	3.9%	0.8%	2.4%	1.3%	2.7%
Deudas / Patrimonio	11.02x	4.96x	2.90x	4.00x	4.84x	5.34x
Rendimiento de cartera	43.4%	49.5%	69.9%	75.7%	64.9%	53.4%
Ratio de costos operativos	27.7%	34.3%	55.9%	55.8%	49.3%	35.5%
Cartera reprogramada	0.0%	5.5%	3.9%	5.0%	2.5%	2.5%
PAR 31 - 365 días	0.4%	8.2%	5.4%	6.9%	5.1%	6.1%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%	0.6%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	1.1%

## Sector Microfinanciero

El Gobierno Federal Mexicano ha implementado, en los últimos años, medidas favorables para el desarrollo del sector, como la creación del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI<sup>1</sup>, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario - PRONAFIM<sup>2</sup>; y la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP)<sup>3</sup>. La LACP contempla dos tipos de figuras jurídicas: Sociedades Financieras Populares (SFP) con forma legal de Sociedad Anónima y las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) con forma legal de Cooperativa. Asimismo, bajo la nueva ley, las SFPs y SOCAPs están reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien bajo el modelo de “supervisión auxiliar” delega parcialmente las labores de supervisión normalmente encargadas a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a las Federaciones; no obstante, estas se encuentran fiscalizadas por la CNBV. Adicionalmente, la proliferación de Federaciones frente al aún limitado número de SFPs y SOCAPs existentes (13 Federaciones para 39 SOCAP y 30 SFPs a junio 2008), puede afectar su viabilidad e independencia; existiendo casos de problemas de gobernabilidad entre la parte técnica y el Directorio (formado por las instituciones afiliadas).

Por otro lado, la figura de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) resulta más atractiva que la de SFP para muchas ONGs y SA de CV, dado que al ser consideradas como intermediarios financieros se les reconoce como parte del sector financiero y por ello, gozan de beneficios fiscales y procesales aplicables a este sector<sup>4</sup>. Esta situación genera un retroceso respecto a la mayor supervisión que se buscaba alcanzar en el sector, gran parte de las SOFOM no son reguladas (no están obligadas a serlo), su adecuación al proceso regulatorio es promovido por entidades estatales de financiamiento como requisito para ampliar el nivel de apalancamiento para éstas IMF.

Se estima que más de 700 IMF<sup>5</sup> existentes en México atienden a una población de 5 millones<sup>6</sup> de un mercado potencial estimado en 15 millones sobre una población total de 107 millones. Siendo la tasa promedio anual de

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

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

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

<sup>4</sup> Exoneración del IVA para el cobro de intereses, menores exigencias de diversificación accionarial y versatilidad en el manejo de productos.

<sup>5</sup> Existen 580 SOFOMes ENR, 276 Uniones de Crédito, 60 entidades constituidas bajo la LACP, 15 Sociedades de Ahorro y Préstamo registradas tan sólo en CONDUSEF a jul.08.

<sup>6</sup> Estimación realizada por ProDesarrollo sobre la base de lo reportado por Comacrep y otras no agrupadas a esta red.

crecimiento del sector de 45% entre el 2002 y 2005. Esta baja penetración parecería evidenciar que la población de bajos recursos no cuenta con acceso al crédito, cuando en realidad sucede lo contrario, debido a la notable y creciente penetración del crédito de consumo<sup>7</sup>; créditos de oportunidad en efectivo (financieras y casas de empeño) y créditos para la compra de vestimenta y electrodomésticos. Sin embargo, dada la vasta extensión del país y el elevado número de habitantes considerados pobres o de bajos ingresos, aún existe un importante mercado por atender.

El sector de la intermediación microfinanciera cuenta con una amplia diversidad de actores regulados y no regulados. Entre los regulados se encuentran principalmente las Uniones de Crédito, las dos figuras creadas por la LACP y las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL). Entre las no reguladas se encuentran las IMF con forma jurídica de Asociación Civil e intermediarios financieros con figura jurídica de Sociedad Anónima. Los principales actores del mercado son Banco Compartamos (con más de 837 mil clientes y 384 M USD en cartera a dic.07) y FINSOL (con más de 270 mil clientes y 171 M USD a oct.07), quienes incluso han tenido acceso al mercado de valores mexicano y al norteamericano en el caso del primero<sup>8</sup>. Por otro lado, las principales IMF mexicanas se encuentran agrupadas en la red ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, AC con 80 instituciones asociadas con 2.5 millones de clientes.

Se espera que en el corto plazo el sector microfinanciero mexicano continúe mostrando niveles de crecimiento superiores al 30% anual, en la medida que existe un importante mercado potencial sin atender especialmente en el interior del país y ante las ineficiencias de la banca de consumo. Asimismo, se prevé un proceso de consolidación como una alternativa viable para IMF pequeñas no especializadas dada la creciente competencia.

## Entorno Político y Económico

El crecimiento del PNB debería reducirse en 2008 debido principalmente al menor crecimiento económico en los EE.UU. del cual México sigue dependiendo como una salida para sus exportaciones. Por ello, un paquete de estímulo fiscal ha sido aprobado en marzo de 2008 con el fin de sostener la demanda interna que sigue siendo el principal motor de la economía. Presiones inflacionistas, principalmente atribuibles al aumento de los precios de alimento de energía, deberían permanecer bajo control gracias a una política monetaria restrictiva.

<sup>7</sup> A través de tarjetas de crédito, en de tiendas comerciales y bancarias.

<sup>8</sup> En Abr.07 Banco Compartamos realizó una oferta pública de venta acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y de México por el equivalente al 30% del capital del banco, la misma que generó una demanda 13 veces superior a la oferta y valorizó el banco en 1,500 M USD.

La confusión financiera internacional debería tener un limitado impacto sobre una economía relativamente diversificada con fundamentos razonablemente sólidos. Sin embargo, la mejora de las finanzas públicas, todavía dependientes de los ingresos procedentes del petróleo, deberían debilitarse con el paquete de estímulo fiscal. En medio de una disminución en la producción de petróleo, menor dinamismo de las exportaciones a los EE.UU., y una desaceleración de las remesas de los trabajadores migrantes, el déficit de la cuenta exterior se ampliará a partir de 2009. La inversión extranjera directa; sin embargo, debería cubrir la mitad de las necesidades de financiación de México, con la deuda a corto plazo que se mantiene en un nivel moderado.

Las reformas para la modernización de toda la economía, y en particular la reforma de las empresas estatales de energía, han tenido que enfrentar la terca resistencia social y política, a pesar de que el PAN partido conservador del presidente Calderón carece de una mayoría parlamentaria. La adopción de una reforma parcial del sistema de pensiones y del fiscal que fue una iniciativa presidencial en 2007, ha sido sin embargo un alentador avance.

#### Fortalezas:

- México se ha convertido en una potencia industrial, aprovechando su participación en el NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).
- El país viene gozando de una buena estabilidad macroeconómica.
- Su control del déficit interno y externo, sumado a un nivel moderado de deuda externa, brindan seguridad a los inversionistas internacionales.
- El desempeño del sector financiero ha sido satisfactorio.
- México se ha beneficiado de una fuerza laboral joven y creciente.

#### Debilidades:

- Las exportaciones se encuentran mayoritariamente concentradas en los Estados Unidos y han sufrido como consecuencia a su falta de competitividad frente a rivales comerciales como China.
- Las finanzas públicas todavía dependen mucho de los ingresos volátiles del petróleo, a pesar de la reforma tributaria de septiembre 2007.
- El estancamiento político y social ha causado atrasos en la realización de reformas estructurales claves (energía, telecomunicaciones, educación, leyes laborales y justicia).
- La falta de inversión y mano de obra calificada han impedido el cambio a una producción con mayor valor agregado.
- La pobreza extrema y la disparidad social se mantienen y el ambiente de los negocios requiere mejoras.

**COFACE Rating del País: A3** en Vigilancia con implicaciones negativas desde marzo 2008, y **Rating de**

**Clima para los Negocios A4:** Cambios realizados bien encaminados pero la inestabilidad política o situaciones adversas en el mercado pueden ocasionar un deterioro del record de pago. Básicamente se cuenta con un medio empresarial seguro, no obstante, puede dar lugar a dificultades ocasionales para las empresas. La probabilidad de default corporativo es bastante aceptable en general.

(USD miles de millones)	2006	2007	2008e	2009p
Crecimiento Económico (%)	4,8	3,3	2,3	3,3
Inflación (%)	3,6	4,0	4,4	3,8
Balance del Sector Público (% PNB)	-0,7	-1,6	-2,1	-1,9
Exportaciones	250,0	267,3	286,7	297,9
Importaciones	256,1	278,3	298,1	317,9
Balance Comercial	-6,1	-10,9	-11,4	-20,1
Balance en Cuenta Corriente (% PNB)	-0,2	-0,9	-1,0	-1,7
Deuda Externa (% PNB)	20,1	19,4	18,3	17,3
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	9,0	9,2	9,4	6,9
Reservas internacionales (meses de importaciones)	3,1	3,1	2,9	2,8

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2008. Los datos de 2007 y 2008 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

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

## Presentación Institucional

### Estatutos, supervisión y auditoría

ASP Consultores inició sus actividades como sociedad anónima en el año 2001 y en sep. 07 ha adquirido la autorización para operar como SOFOM. Adicionalmente en el año 2005 se crea la empresa Opciones Empresariales del Noreste (OE) que ha sido autorizada para operar como SFP (SOFIPO) en jun.08. ASP Consultores y OE operan como un solo nombre comercial, ASP Financiera, compartiendo cartera, costos e ingresos. Su contabilidad se registra de manera independiente y después es consolidada para la presentación de información financiera como Grupo Económico.

ASP fue auditada los ejercicios 2006 y 2007 por el estudio Fiscalistas y Auditores Especializados, firma miembro de Kreston Internacional. Red internacional de firmas de contadores independientes y consultoría, quien ha emitido informes sin salvedad sobre los EEFF de los dos ejercicios.

### Propiedad

Los propietarios de ASP Consultores coinciden en su mayoría con los de OE (a excepción de cinco personas):

- El capital de ASP está en manos de 9 personas, siendo el señor Armando Sánchez Porras, el Presidente Ejecutivo (PE) del grupo ASP, principal accionista con el 30%.
- El capital de OE se encuentra en manos de 8 personas naturales. La LACP establece que ningún inversionista puede detentar más del 10% del capital. A fin de apegarse

a los requerimientos de la ley y enriquecer los insumos para la toma de decisiones OE planea en el corto plazo diversificar su accionariado con el ingreso de tres socios adicionales con un aporte de capital de 3 M MXN.

Ambas sociedades cuentan con una Asamblea General (AG) conformada por sus accionistas que se reúne anualmente. El Consejo de Administración (CA) es el órgano encargado de ejercer el gobierno y administración de ASP, cuenta con 5 miembros que se reúnen dos veces al año; aunque la frecuencia de reuniones puede incrementarse<sup>9</sup>. Adicionalmente desde el 2006 se crearon los Comités de Riesgos y de Crédito conformados a nivel del equipo gerencial que mantienen reuniones periódicas y que reportan al CA.

## Subvenciones

ASP ha recibido donaciones por 215K USD desde el inicio de sus operaciones, correspondientes a incentivos de FIRA del Banco de México para capacitación y consultorías. Asimismo, se ha recibido asistencia técnica gratuita de la corporación alemana DGRV en el marco del proyecto de apego a la LACP.

## Estructura de financiamiento

ASP, a may. 08, esta financiado en un 15.8% por patrimonio compuesto por aportes de accionistas en 89% y 11% por los resultados de sus operaciones. El remanente 84.2% es cubierto con financiamiento en su mayoría a largo plazo (61% de la deuda). Sus principales financiadores son entidades locales (70%) tal como FIRA Banco de México y, en menor medida, Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario-PRONAFIM y Financiera Rural. Los fondeadores extranjeros también están presentes pero con una menor exposición (30%), como es el caso de PlaNis (ResponsAbility), Oikocredit, BlueOrchard (Dexia) y Symbiotics (Finethic).

## Equipo gerencial

El equipo gerencial está compuesto por el Presidente Ejecutivo (PE), el Director General (DG), la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Crédito, la Dirección de Sucursales y la Dirección de Promoción y Comercialización. Las personas que ocupan estos puestos tienen más de 2 años en dichas funciones y fueron incorporados mediante promoción interna, con excepción de la Dirección de Promoción y Comercialización que se ha incorporada en el 2008. El Sr. Armando Sánchez Porras, fundador de la institución en 1998, ocupa desde enero de 2007<sup>10</sup> el cargo de PE como principal accionista;

<sup>9</sup> A may. 08 se habría realizado 2 reuniones y se tenían programadas 2 reuniones para sep. y dic. 08

<sup>10</sup> Fue el Director General de ASP hasta el año 2007.

concentrándose en la planeación estratégica y en las relaciones institucionales.

El nuevo DG, Felipe Romero, es contador público con un título del Instituto Tecnológico de La Paz y estudios de especialización en riesgos y planeación estratégica. Antes de trabajar con ASP, realizó su tesis sobre la creación de organizaciones de crédito, trabajando directamente con ASP en el ámbito académico y también colaboró para Nacional Financiera en Baja California Sur.

## Organización

La sede de ASP se ubica en ciudad de La Paz, capital del Estado de Baja California Sur, donde se encuentra el equipo gerencial. ASP cuenta con una red de 16 sucursales, 7 módulos y la Sede. Todas las sucursales cuentan con un Gerente de Sucursal (GS) encargado del seguimiento administrativo y de desempeño de la sucursal, así como con una coordinadora de contratación y seguimiento encargada de verificar la documentación presentada por los clientes para el desembolso de créditos y la captura de información en el sistema, una Jefa de Administración y Cartera (JAC) encargada de administración de la cartera y control administrativo, oficiales de crédito (OC) y ejecutivos de cobranza.

Las oficinas son supervisadas tanto por Coordinadores Regionales (CR) encargados del control administrativo y de promoción, como por un director de sucursales y una jefa de promoción quien se encarga de monitorear el cumplimiento de las metas a nivel de las sucursales y de los OCs.

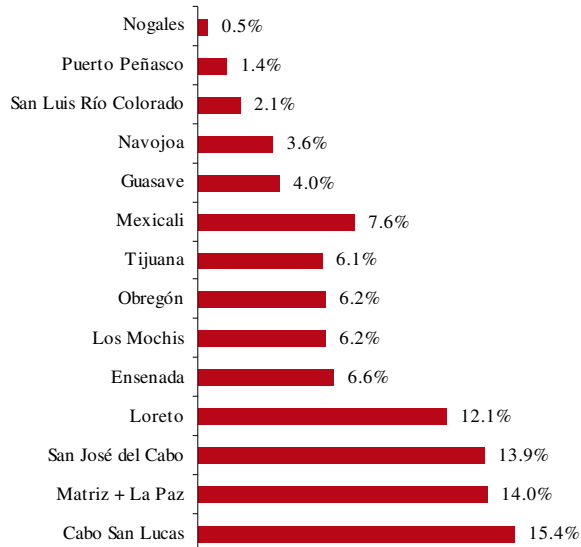
Los créditos menores a 50,000 MXN (5,000 USD) son aprobados en los Comités de Crédito de las sucursales, mientras que montos mayores requieren de aprobación por el Comité de Crédito en la Sede. Los desembolsos se realizan directamente en las sucursales con cheque y firma mancomunada del GS y la JAC, y la recuperación la realizan los clientes directamente en bancos o en centros comerciales (tiendas de conveniencias y supermercados), como resultado ASP maneja relativamente poco efectivo (ver sección "R").

## Penetración de mercado

La red de 16 sucursales y 7 módulos se encuentra distribuida en cuatro estados del noroeste mexicano (Baja California Sur, Baja California, Sonora y Sinaloa). Las operaciones en los módulos dependen de la sucursal para la aprobación de créditos y supervisión. Las cuatro principales sucursales concentran el 55.4% de la cartera de créditos a may.08: La Paz, Cabo San Lucas, San José del Cabo y Loreto. El plan de expansión de ASP incluye la apertura de nuevas sucursales, módulos y reubicaciones de las oficinas actuales en los cuatro estados que actualmente operan, a fin de contar con una mayor penetración y cobertura de su segmento objetivo,

con una clara proyección de crecimiento regional a largo plazo.

**Cartera por sucursal - May. 2008**



## Productos y servicios

ASP ofrece tres productos financieros que cuentan con la misma metodología de crédito individual y destino (capital de trabajo, adquisición de activos fijos y/o remodelación), variando solamente en monto, plazo y tasa de interés. La mayor proporción de la cartera se encuentra concentrada en el crédito Nivel I, seguido por el crédito Nivel II:

- **Nivel I “Creciendo”:** Las tasas varían dependiendo del monto de crédito, que va de 5,000 MXN (500 USD) a 50,000 MXN (5,000 USD), con plazos de 3 a 15 meses y pagos semanales o quincenales. No requiere de garantías sólo de avales. La tasa interés nominal a 28 días esta entre 3.6%-5.45% dependiendo del plazo y monto del crédito, siendo ésta equivalente a una tasa efectiva global (TEG) promedio de 136.9% (incluye una comisión de 2.5% y fondo de reserva obligatorios de 5%).
- **Nivel II “Expansión”:** Las tasas varían dependiendo del monto de crédito, entre 51,000 MXN (5,100 USD) y 250,000 MXN (25,000 USD), con plazos de 6 a 48 meses, con pagos quincenales o mensuales. Garantía prendaria o hipotecaria con relación de 2:1 el monto del crédito. La tasa interés nominal anual varía entre 13.2%-30.0% dependiendo del plazo y monto del crédito, siendo ésta equivalente a una TEG promedio de 36.1% (incluye una comisión de 2% y fondo de reserva obligatorios de 5%).
- **Nivel III “Expansión”:** dirigidos al mismo mercado que el Nivel II. Montos entre 251,000 MXN (25,100 USD) y 640,000 MXN (64,000 USD), plazos de 6 meses a 5 años y pagos mensuales y bimestrales. Garantía hipotecaria con relación 1:1. La tasa interés nominal anual es del 20% y la TEG promedio es de 25.4% (incluye una comisión de 2% y fondo de reserva obligatorios de 5%).

## Redes

OE pertenece a la Federación Pacífico Atlántico, autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), ubicada en la ciudad de Oaxaca, en el marco de apego a la LACP. Se encuentra en proceso de ser visitada por el Comité de Supervisión de esta Federación para validar su inicio de operaciones como S.F.P. (SOFIPO).

Por otro lado, ASP Consultores se encuentra afiliada a la Red Prodesarrollo, Finanzas y Microempresas, AC (Predesarrollo), Red ANMIF Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos AC, Red ASOFOM Asociación de Sociedades Financiera de Objeto Múltiple A.C. y a la Red IMEF Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. redes que agrupa a las principales IMF's mexicanas; también participa como consejero propietario del Consejo Consultivo de Nacional Financiera en Baja California Sur.

## ▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

## Toma de decisiones

El CA lleva a cabo un proceso de toma de decisiones participativo e informado; el cual ha sido recientemente fortalecido con la inclusión de dos consejeros independientes, que han permitido dotarlo de mayores insumos que enriquecen las discusiones y la toma de decisiones. El CA cuenta con variados perfiles profesionales y experiencia empresarial, que incluyen en el sector financiero; aunque aun insuficiente en aspectos técnicos de microfinanzas. Adicionalmente, el incremento en la frecuencia de reuniones del CA, en el último periodo, resulta aun insuficiente para una adecuada gestión de la institución, considerando que no se cuenta con Sub-Comités dentro del CA para analizar temas específicos en la operativa de ASP.

Debido al limitado conocimiento de los miembros del CA respecto al sector microfinanciero y su reciente ingreso en la institución (se conformó a inicios del 2007, sumándose dos independientes a inicios del 2008); la toma de decisiones en la práctica aún continúa concentrada en el Presidente del CA (PCA) y DG. Las negociaciones iniciadas con una institución internacional, con amplia experiencia en el sector microfinanciero, para la inclusión en el corto plazo de un socio estratégico; no sólo permitirá apuntalar su crecimiento mediante el fortalecimiento de su capital social sino que también a través de una opinión calificada e independiente en el CA.

La toma de decisiones a nivel del CA ha sido fortalecida con la mejora en la calidad y disponibilidad de la información de cartera y financiera, así como la evaluación de diversos escenarios, apoyados en consultorías externas, previos al lanzamiento de nuevos proyectos. Sin embargo, no sucede lo

mismo con la capacidad del CA para efectuar un adecuado seguimiento de las decisiones y la evaluación del riesgo operativo y el cumplimiento de los controles internos; dado los débiles mecanismos de supervisión de línea y de auditoría interna<sup>11</sup>.

La operación en paralelo de dos razones sociales continúa generando sobrecostos administrativos, aunque a nivel corporativo no presenta mayores inconvenientes. La reciente autorización para que OE opere como SFP por parte de la CNBV<sup>12</sup> y el reconocimiento de ASP Consultores & Representaciones como SOFOM por parte de FIRA, permitirán mejorar la eficiencia operativa y administrativa a través de una futura fusión.

## Planificación

El proceso de planificación ha mostrado un desarrollo positivo en la medida que se ha tenido que cumplir con los requerimientos establecidos para su transformación en SFP; sin embargo, aún resulta insuficiente. En efecto, existe una clara identificación de los principales ejes estratégicos para el corto plazo, pero no se han determinado los recursos necesarios, actividades intermedias e indicadores de medición; mermando así la efectividad en su implementación. El proceso de planificación fue desarrollado por el Equipo Gerencial (EG) con una limitada participación del nivel operativo, aunque se realizó una adecuada difusión a las sucursales en la presentación de los planes anuales y se cuenta con la revisión de los GS previa a su entrada en vigencia. Estas actividades han incidido positivamente en la socialización del plan anual, pero la alta rotación mina su efectividad. Asimismo, la alta rotación del personal ha afectado negativamente este proceso, lo cual podría generar una falta de identificación del personal con los objetivos de la institución y también la formación de una cultura institucional.

La institución carece de un Plan Estratégico que incorpore un análisis sobre escenarios más amplios<sup>13</sup> y una evaluación profunda de la posición competitiva de la institución. Si bien se vienen analizando diferentes proyectos para la institución en el mediano plazo, sólo se cuenta con un trabajo de planificación para un horizonte de corto plazo.

Si bien el Plan General de Operaciones (PGO) establece metas y estrategias de negocios anuales, que se han cumplido parcialmente en lo referido al crecimiento de cartera en los dos últimos años<sup>14</sup>; este crecimiento se ha visto afectado por el modesto cumplimiento de otras metas como reforzamiento

de la gestión de personal, expansión de mercados (número de oficinas) y control presupuestal y financiero. Esta situación ha generado un desfase entre el crecimiento de las operaciones y el fortalecimiento de las actividades de control y seguimiento gerencial. El PGO es sujeto de una frecuente revisión a través de reuniones de seguimiento de metas por parte del EG.

El Presupuesto vigente resulta en una herramienta sumamente básica que aunado a un débil seguimiento presupuestal ha devenido en una indeterminación de inversión y gastos en diversas partidas. Este hecho ha dificultado la fiscalización, a nivel gerencial, de la racionalización de los gastos e inversiones. Tampoco se cuenta con un presupuesto detallado para cada sucursal, lo cual impacta negativamente en el proceso de gestionar las sucursales como centro de beneficios.

Las estrategias de crecimiento en el corto plazo se encuentran soportadas en una mayor penetración en los cuatro estados donde actualmente opera. Esto se espera lograr a través de una mejora en los tiempos de respuesta y mayor flexibilidad en las condiciones de los créditos.

## Equipo gerencial

El actual EG se encuentra en proceso de consolidación y muestra un fuerte compromiso con la institución gracias a una buena política de promoción interna. Asimismo, se ha visto fortalecido con personal dinámico y con conocimiento comercial, aunque carente de experiencia relevante en microfinanzas. El EG mantiene una continua comunicación (formal e informal) y participación activamente en la toma de decisiones operativas. Esto ha permitido reducir parcialmente el riesgo de persona clave centrado en el PCA y DG, aunque éste aún es significativo, ya que el cambio corresponde sobre todo al ámbito operativo más que al estratégico. Los cambios en la estructura se han enfocado en fortalecer los mandos medios, lo que permite descargar parte del trabajo operativo de los principales ejecutivos; sin embargo, a pesar del esfuerzo para que miembro del EG participen en eventos a nivel local e internacional, estos se realizan de manera poco estructurada al carecerse de una política de capacitación para el EG y mandos medios que permita ampliar sus capacidades y habilidades gerenciales en un contexto de creciente complejidad de las operaciones de la institución.

El personal asignado a las áreas de auditoría interna y RRHH realiza un trabajo relevante pero que requieren ser fortalecido en número y alcance dado su importancia para el desarrollo saludable de la institución. Asimismo, el Director de Administración y Finanzas, que también es el contador, ha logrado consolidar su experiencia en aspectos contables y financieros; sin embargo, resta por potencializar sus habilidades en la gestión financiera de la institución,

<sup>11</sup> Se tiene planeado la reestructuración de la actividad de auditoría interna, dotándola de personal adicional (2) que reportará directamente al CA.

<sup>12</sup> LA CNBV ha otorgado la autorización en jun. 08.

<sup>13</sup> Evaluación en un horizonte de mediano plazo y en diferentes escenarios (optimista, moderado y pesimista)

<sup>14</sup> En 2007 se cumplió con el 63% de la meta de crecimiento de cartera.. Asimismo, las metas por OCs se cumplen frecuentemente en un 80%.

funciones han sido asumidas por la DG y el PCA. Esta situación repercute negativamente en ASP, en especial ante un escenario de creciente complejidad en su estructura de financiamiento y la necesidad de gestionar mayores recursos ante la expansión de las operaciones.

Por otro lado, resta fortalecer los niveles de supervisión y coordinación en las sucursales, en la medida que los CR llevan a cabo labores básicamente administrativas; asimismo, la creciente amplitud de las operaciones requerirá una labor descentralizada de riesgos; así resta por fortalecer las capacidades de los CR y GS.

## Gestión de recursos humanos

La gestión de RRHH ha sido fortalecida con la contratación de una persona con dedicación exclusiva a estas labores. Las principales mejoras de su gestión se centran en el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento e inducción. Sin embargo, aún se requiere fortalecer las labores estratégicas de RRHH<sup>15</sup>; actividad que ha sido pospuesta dada la necesidad de cubrir las posiciones por la elevada rotación de personal (23.4% a dic. 07), aunado a la carencia de un plan estratégico institucional a largo plazo y un presupuesto detallado para el área.

Por otro lado, la institución muestra un avance en las labores de capacitación, soportado en el uso de herramientas tecnológicas, que permiten una rápida difusión de cambios en los productos y procesos. Aunque, resta desarrollar un plan de capacitación basado en el desarrollo de habilidades coherente al plan de carrera del personal. Por otro lado ASP cuenta con un agradable ambiente de trabajo y trato respetuoso al personal sumado a una remuneración a nivel de mercado. Sin embargo, las amplias alternativas laborales y las duras condiciones climatológicas en que se realiza el trabajo de campo durante los meses de verano se encuentran entre los principales factores de desmotivación del personal (OCs).

La estructura salarial y de incentivos se muestra competitiva y transparente para el personal; sin embargo, no se ha logrado un desempeño satisfactorio de los OCs de manera general, a pesar que el sistema contempla criterios que permiten alinear los objetivos institucionales con los personales, como son los incentivos crecientes, aunque estos no consideran factores como altos niveles de productividad y reconocimiento del desempeño sobresaliente.

Existe un alto grado de rotación del personal, por la ausencia de un claro perfil del personal de campo que conllevó a la contratación de personal con baja productividad e inadecuada actitud para incrementarla, que se sumó a la previa existencia de procesos de selección no estandarizados. A pesar de las mejoras implementadas en las escalas

<sup>15</sup> Con fecha posterior a la visita de campo, la institución ha reforzado el área de RRHH. con una persona adicional.

salariales y en los mecanismos de selección e inducción se observa un recrudescimiento de la rotación en 2008 (15.3%), luego que esta se había reducido en 2007 (23%), frente a los niveles de 35% observados en 2006.

## ■ Información

Información recibe la calificación “b”

La institución cuenta con una completa área de sistemas conformada por seis ingenieros de sistemas dotados de las debidas calificaciones para el desarrollo y mejora del sistema de información de ASP y el mantenimiento de la infraestructura tecnológica. El sistema de información ha sido desarrollado internamente reduciendo el riesgo de dependencia externa; asimismo, el riesgo de personal clave y manipulación de la información, en la persona del Gerente de Sistemas ha sido mitigado con una adecuada separación de funciones y pistas de auditoría para modificaciones en la base de datos. Por otro lado la institución cuenta con una adecuada plataforma e infraestructura tecnológica, que es homogénea y proveída por un solo proveedor (DELL para servidores y HP para PCs e impresoras).

El sistema de cartera ASP desarrollado en Visual Basic 6 y con base de datos POSTGRESQL, se muestra robusto y es utilizado en toda la red de oficinas. La información se encuentra disponible con un día de atraso por la necesidad de procesar las recuperaciones generadas a través de diversos recaudadores que no se encuentran interconectados en línea con la institución. El sistema genera de manera automática una amplia variedad de reportes e información útil para la toma de decisiones (permite el manejo de hasta 30 variables), resultando en una herramienta ágil y de fácil utilización para un correcto seguimiento de la cartera a nivel operativo y gerencial, además de permitir la interconexión con múltiples herramientas. Asimismo, el sistema de cartera genera informes completos, aunque las posibilidades de generación de reportes no son totalmente conocidas por el personal operativo. Adicionalmente, la institución ha desarrollado aplicaciones de recolección de datos, simuladores de crédito y comunicación bajo blackberry que es utilizado por los OCs, incrementando su productividad<sup>16</sup>. De igual modo se ha implementado aplicaciones para el envío de mensajes SMS a los clientes en mora y recordatorios a los que presentan créditos por vencer<sup>17</sup>.

La calidad de la información del sistema se muestra confiable por los candados aplicados, la parametrización de productos, mecanismos de control y auditorías de

<sup>16</sup> El OCs en campo envía información a sucursal en la cual se consulta información en central de riesgo y se da respuesta sobre el cliente en un plazo de entre 15 y 30 minutos.

<sup>17</sup> Adicionalmente se encuentra en piloto las aplicaciones para que los clientes puedan consultar gratuitamente mediante mensajes SMS el saldo por pagar, la fecha y monto de su siguiente vencimiento.

información que permiten garantizar de manera suficiente la seguridad en los procesos de captura, tratamiento y reporte de la información. Adicionalmente, se cuenta con suficientes medidas de seguridad tanto externas (firewalls, antivirus actualizado regularmente y transmisión vía enlace privado - VPN) como internas (perfiles de usuarios, claves de actualización obligatoria cada 30 días, etc.) que mitigan el riesgo de manipulación de la información.

Se observa una mejora significativa en la generación de información contable, habiéndose avanzado en la consolidación de EEFF, implementación de un catálogo y prácticas contables para instituciones financieras y con conciliaciones semanales de saldos de cuentas y movimientos contables. La institución genera en tiempo aceptable información de cartera y contable. No obstante, la falta de integración de los módulos de cartera y contabilidad restan que sea completamente funcional (se utiliza una interfase), además su confiabilidad se vería reforzada con una auditoría independiente de mayor alcance.

## ■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

### Procedimientos y controles internos

ASP ha implementado mecanismos de control interno suficientes que mitigan los principales riesgos operativos<sup>18</sup>. Éstos se encuentran fundamentados en una buena separación de funciones, firmas mancomunadas de cheques, limitación de poderes a todo nivel y comunicaciones escritas en caso de incumplimiento de políticas<sup>19</sup>. El nivel de conocimiento y cumplimiento de las normas y políticas por parte del personal es aceptable, los mismos que se encuentran soportados en manuales completos y actualizados para las diferentes áreas<sup>20</sup>. Adicionalmente el ambiente de control está siendo reforzado por un mayor involucramiento del equipo gerencial en las operaciones de las sucursales. Las operaciones de crédito se encuentran descentralizadas, controlándose mediante la doble verificación para el análisis, aprobación y desembolso de créditos y habiéndose establecido escalonados límites de aprobación. La Dirección de Créditos y la Subdirección de Operación y Seguimiento supervisan las operaciones de las sucursales desde la Sede y complementan visitas de acuerdo a un plan de trabajo anual. Resta realizar un mayor seguimiento a las debilidades de control identificadas en las visitas campo.

<sup>18</sup> En 2007 se produjo en Mexicali la aprobación de 20 créditos irregulares por 400 K MXN por parte de un OC, dicho monto fue recuperado en su totalidad a través de medidas de cobranza y por el juicio al OC. Asimismo se despidió al GS y JAC al detectarse que este fraude se produjo por haber ambos incumplido con los procedimientos establecidos.

<sup>19</sup> Comunicaciones de la gerencia a personal operativo.

<sup>20</sup> Manuales completos para las áreas de administración y finanzas, créditos, dirección de sucursales y promoción y comercialización.

La institución ha implementado políticas sanas para mejorar la continuidad y salvaguardia de la información, como son: medidas de contingencia en los sistemas implementados en la sede (se cuenta con baterías de energía de hasta 20 minutos), adecuado respaldo del servidor principal que se encuentra en un Centro de Hospedaje ubicado en la ciudad de Querétaro<sup>21</sup>, copias diarias (2) en el servidor de respaldo ubicado en Sede, y generación de backups físicos al menos una vez a la semana, con pruebas de restauración cada dos meses. Todo ello contribuye a reducir el riesgo de pérdida de información, cumpliendo con las mejores prácticas.

Las políticas para la administración del efectivo son coherentes con el movimiento del disponible<sup>22</sup>. Se ha minimizado su traslado físico con el uso de cheques, recuperación mediante bancos e instituciones comerciales y a través del resguardo de una reducida cantidad de efectivo en las sucursales, por lo cual, no se requiere de personal de seguridad. Adicionalmente, cada sucursal reporta semanalmente los desembolsos y gastos a contabilidad. Un mayor detalle y frecuencia de los reportes reforzarían positivamente el control en las sucursales y reduciría tiempo operativo para la elaboración de estados financieros.

### Auditoría interna

La actividad de auditoría interna (AI) no provee una evaluación integral de la eficacia del sistema de control interno, ya que no se cuenta con un profesional responsable del área y no existe un plan establecido para el periodo, sólo se ha elaborado un cronograma de visitas anuales<sup>23</sup> a sucursales que incluye una lista de actividades para la revisión de cartera. Estas funciones de revisión de cartera han sido asumidas por la Subdirección de Operaciones y Seguimiento; sin embargo, estas visitas no son sorpresivas y no se realiza un seguimiento a la implementación de las situaciones observadas en visitas previas. Asimismo, debe evaluarse la ejecución, en un futuro cercano, de auditorías de sistemas, administración y riesgos operacionales.

La Subdirección de Operaciones y Seguimiento reporta a la Dirección de Créditos y a la Dirección General<sup>24</sup>, situación que reduce su nivel de independencia. La figura del comisario, quien reporta al CA y viene cumpliendo lo establecido en la ley, no supe las funciones de un auditor interno dado su limitado alcance, el mismo que está sólo enfocado a aspectos contables, laborales y tributarios.

<sup>21</sup> Desde nov.07 la institución viene recurriendo a los servicios de hospedaje de centro de datos de la empresa Triara.

<sup>22</sup> Se viene manejando adicionalmente en etapa piloto un sistema de seguridad mediante cámaras de seguridad que remiten imágenes en tiempo real vía Internet a la Sede.

<sup>23</sup> Las visitas duran dos días e incluyen revisión de expedientes, valores y visitas a clientes en campo. Se tiene contemplado en la planificación cuatro visitas por sucursal, pero por lo general sólo se realiza dos anualmente.

<sup>24</sup> La Subdirección de Operaciones y Seguimiento no reporta directamente los resultados de las visitas al CA, como lo indican las buenas prácticas.

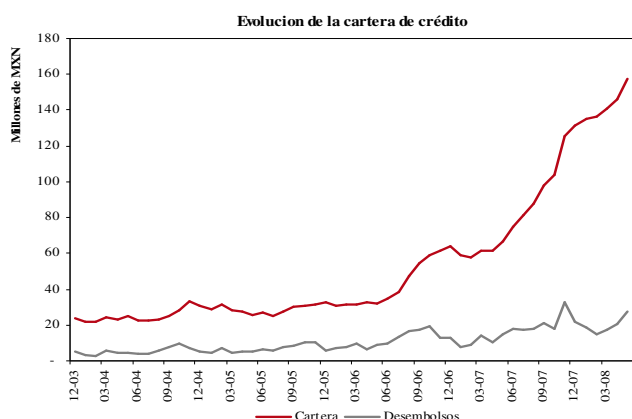
Por otro lado, las labores de revisión no son complementadas adecuadamente por auditoría externa, la cual tiene un alcance estrictamente financiero. De acuerdo con las mejores prácticas en el sector, se requiere reforzar el alcance de las auditorías, incluyendo auditorías de cartera<sup>25</sup>, controles internos y sistemas, así como la calidad de sus informes.

El auditor externo y el comisario, pertenecen a despachos de contadores diferentes; aunque éstos mantienen por separado la representación de una misma red internacional de firmas de contadores independientes y consultoría. Situación que no se enmarca en las mejores prácticas internacionales de transparencia, en la medida que podría afectarse la independencia del auditor externo. De igual modo, la aplicación de políticas y procedimientos de auditoría comunes resta la labor de supervisión que debiera existir entre ambos.

## ■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

## Evolución y composición de la cartera



ASP muestra un crecimiento significativo y sostenido de su cartera de créditos, teniendo una mediana de 96.7% en los últimos 5 años y un índice de 19.9% para los primeros cinco meses de 2008. Este crecimiento es reflejo de una política comercial agresiva orientada a un crecimiento en monto y plazo; siendo el crédito Nivel III el que ha tenido un crecimiento más significativo en el último año<sup>26</sup>.

La composición de la cartera ha experimentado variaciones importantes entre dic.06 y may.08 como resultado de su estrategia comercial de otorgar créditos por mayores montos y plazos<sup>27</sup>. Se ha potencializado el crecimiento de crédito de Nivel III en detrimento del crédito Nivel I, a fin de lograr una mayor participación en los pequeños empresarios del

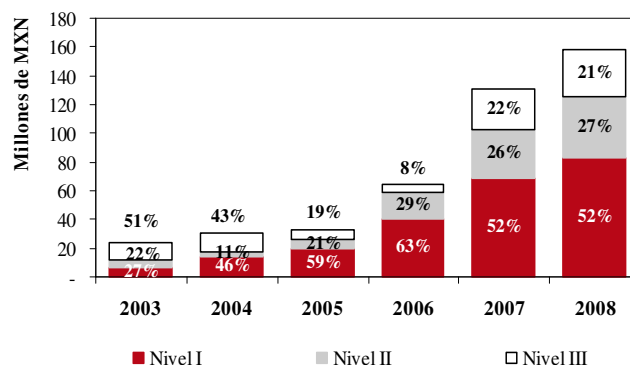
<sup>25</sup> Los auditores externos no realizan visitas a las sucursales ni circularización de los créditos a nivel de los clientes.

<sup>26</sup> El crédito Nivel III presenta un crecimiento de cartera y clientes a dic. 07 de 462% y 219% respectivamente en relación a dic. 06.

<sup>27</sup> El préstamo promedio desembolsado ha crecido en 48.1% en 2007 y en 24.2% en los primeros cinco meses de 2008.

sector industrial y comercio. Así los créditos Nivel III se colocan en monto promedio de 200 K MXN y a un plazo de cuatro años, destinados principalmente a inversiones en activo fijo y capital de trabajo. En este mismo sentido se ha iniciado un programa interno para promover créditos de Nivel I superiores a 30 K MXN, toda vez que el monto promedio del mismo es de sólo 13 K MXN.

Cartera de credito por producto



## Gestión de la cartera de crédito

ASP posee una metodología crediticia que se encuentra en proceso de consolidación y que busca controlar el riesgo crediticio bajo diferentes esquemas de requerimientos de información y garantías. Las políticas y procesos crediticios están adecuadamente formalizados en manuales completos y estandarizados, los cuales han sido debidamente difundidos a todo el personal (Sede y sucursales).

- Evaluación suficiente de la capacidad de pago de los clientes, a través de formularios completos, reforzada por un análisis individual del sobreendeudamiento, que considera información del buró de créditos.
- Incorporación reciente del sistema scoring para la evaluación de créditos Nivel I aunque se requerirá de un horizonte de tiempo mayor para poder evaluar la eficacia de esta herramienta.
- Exigencia de garantías que dependen del tipo de producto y monto del crédito.
- Comités de crédito en sucursales y en la Sede, previos al desembolso del crédito.
- Políticas de cobranza aplicadas uniformemente por OC y el Gestor Interno, reforzadas por un seguimiento de las cobranzas en comités de mora semanales.

ASP ha establecido metas de recuperación de cartera y políticas de seguimiento a las cobranzas a través de los comités de mora semanales en Sede y sucursales. No obstante, se requiere un seguimiento más cercano al cumplimiento de las metas de recuperación de cartera por parte de personal de Sede a las sucursales y el establecimiento de metas de recuperación para cartera reprogramada.

El equipo de oficiales de crédito (OC) cuenta con las competencias suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones, las cuales son reforzadas por capacitaciones frecuentes, aunque dada la alta rotación de personal no todo el personal ha recibido aún toda la capacitación deseable; asimismo, una mayor supervisión de personal de Sede y del GS fortalecerían su cumplimiento de los procedimientos.

## Riesgo crediticio

La calidad de cartera de ASP ha presentado mejoras a dic.07 en relación a 2006. El PAR 30 fue de 5.3% frente al 7.0% a dic.06; sin embargo, esta mejora no se ha mantenido a may.08 al observarse un PAR 30 de 6.7%, estos niveles se encuentran por encima del benchmark general de la región de 3.4% y del benchmark de crédito individual de 3.3% (Mix Market LAC 2007), pero en línea con la media de sus pares con metodología individual en México de 7.8% (Mix Market México 2007). El deterioro de la calidad de cartera a may.08 se explica principalmente por el incremento en el PAR 31 – 60 de los productos de Nivel I y II<sup>28</sup> con ratios de 11.2% y 3.0% respectivamente (9.7% y 0.9% a dic.07). El producto de Nivel I presenta una elevada cartera en riesgo debido a las importantes reprogramaciones realizadas en 2006 y 2007 que devinieron en mora considerando que su aplicación<sup>29</sup> es un mecanismo bastante utilizado en ASP, en particular en el caso del crédito de Nivel I. Así, la cartera reprogramada a may.08 es de 2.5%, nivel similar al observado en 2007 y significativamente inferior al observado en los tres ejercicios previos, así la mediana en los últimos cinco años es de 3.9%<sup>30</sup>. El incremento del PAR 30 en el producto de Nivel II se explica principalmente por el deterioro de la cartera en riesgo mayor a 60 días.

ASP inició una política de saneamiento de cartera a finales de 2007, la cual se encuentra pendiente de formalización. La tasa de cartera castigada a may.08 es de 1.1% similar al 1.2% castigado durante todo el 2007, encontrándose por debajo del benchmark regional de 2007 de 2.2%. Sin embargo, es importante destacar que a pesar de los significativos castigos, la cartera en mora mayor a un año se ha incrementado a may.08 al 0.6% de la cartera total frente al 0.2% observado en dic.07.

ASP no presenta un riesgo significativo de concentración en su cartera, así a may.08, los mayores 25 créditos, por importes entre 36 K USD y 128 K USD, por un total de 1.24 M USD representan el 8% de la cartera bruta, de igual modo

<sup>28</sup> El crédito Nivel III no ha presentado cartera en riesgo a dic. 07 y may. 08; aunque a dic. 06 el PAR 30 incluyendo reprogramados, llegó al 14.5%.

<sup>29</sup> Las reestructuraciones se presentan por disminución en la capacidad de pago de los clientes y en menor cuantía a una débil evaluación crediticia al otorgarse el crédito. Éstas son aprobadas en el mismo comité de créditos que inicialmente lo otorgó y no por un nivel superior como indican las mejores prácticas. No se realiza un seguimiento cercano de las cobranzas de esta cartera, lo cual ha derivado en un deterioro de la misma.

<sup>30</sup> El PAR 31-60 se incrementó 82.4% a may. 08 respecto a dic. 07

el mayor crédito representa el 4.6% del patrimonio de la institución, encontrándose dentro de los niveles aceptados internacionalmente.

## Cobertura del riesgo crediticio

La política de provisiones de ASP se viene alineando a lo normado por la LACP y a los estándares internacionales a partir de 2006. El ratio de cobertura del PAR 30 fue de 76.7% e incluyendo reprogramados fue de 56% a may.08, ello con una tendencia sostenida hacia una mejora en la cobertura. Sin embargo, la ausencia de una política especial de provisiones para cartera refinanciadas, y los altos niveles de cartera en riesgos en los rangos menores a 90 días y el nivel significativo de castigos, sugeriría la necesidad de reforzar de manera conservadora el esquema de provisión. Así la cobertura se encuentra claramente por debajo de sus IMFs Latinoamericanas que trabajan con metodología individual con 96.7% en 2007 para el PAR 30, pero superior a sus pares mexicanos con 61%.

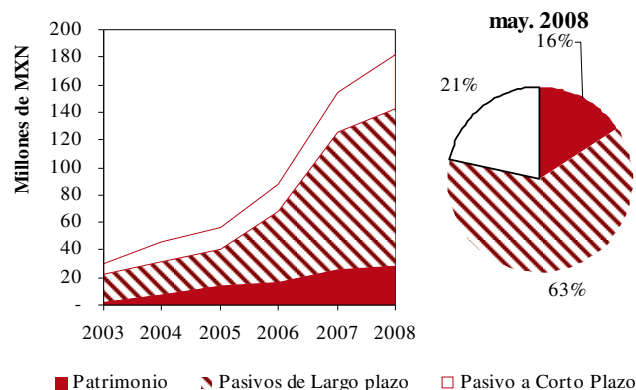
La cobertura de provisiones está reforzada por garantías para los préstamos de nivel II y III, establecidos de acuerdo al monto solicitado (se requiere hipoteca real para créditos superiores a 80 K MXN). Siendo los créditos con garantía hipotecaria, prendaria y las mixtas (combinaciones de aval y garantía líquida) los más significativos de la cartera con una participación del 28%, 25% y 37% de la cartera a may.08.

Adicionalmente la institución solicita al cliente la constitución de un fondo de garantías del 5% del crédito antes del desembolso (para créditos Nivel II y III) o financiado por ASP y recuperado durante la vigencia del crédito (sólo para Nivel I). Por otro lado, los créditos Nivel II y III financiados con recursos del FIRA, cuenta con un fondo de garantía que cubre el 50% de los créditos, denominado FEGA (que tiene un costo de 1% anual).

## Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”

Estructura de financiamiento



## Capitalización y estrategia de financiamiento

Durante los últimos años ASP ha logrado diversificar y ampliar su estructura de financiamiento, gracias al fortalecimiento de las capacidades de negociación y las buenas relaciones que mantiene el Presidente del CA y la Dirección General con los financiadores; lo que también les ha permitido mantener en los dos últimos años el costo promedio de la deuda en 9.4%. Sin embargo, como consecuencia de la ampliación de sus líneas de financiamiento para financiar su rápido crecimiento se ha incrementado considerablemente el nivel de apalancamiento de 4.0 veces a dic. 06 a 5.3 veces a may.08, situación que afectará sus perspectivas de crecimiento en corto plazo en la medida que no se realice un incremento de capital con aportes de los accionistas o se logre atraer a un socio estratégico<sup>31</sup>, proceso que se encuentra en evaluación por parte del equipo directivo.

La institución ha asegurado líneas de financiamiento que garanticen su crecimiento en el corto plazo. Incluyen la atracción de nuevos financiadores como Symbiotics (Finethic Microfinance), Financiera Rural y Blue Orchard (Dexia) sumado a la ampliación de líneas con sus financiadores locales e internacionales como FIRA (línea revolvente de hasta 12 veces su capital<sup>32</sup>, plazo definido puntualmente hasta por 7 años y una tasa de promedio de 8.5% anual<sup>33</sup>), ResponsAbility (línea de 8 M MXN, plazo de 2 años y tasa del 13.6% anual) y Oikocredit (línea de 1 M USD, plazo de 5 años y tasa de 9.2% anual). No obstante, la identificación de las necesidades de financiamiento es bastante básica y requiere ser reforzada con herramientas que permitan un análisis más detallado de las necesidades de fondos, costo y condiciones de la deuda y niveles de apalancamiento óptimos.

ASP mantiene un ratio de adecuación de capital aceptable para una IFNB<sup>34</sup> de sus características, presentando un CAR Total de 17.1% a may.08). Este nivel de CAR se encuentra cercano al 12% máximo recomendado, por lo resultará insuficiente para financiar su crecimiento con deuda en el próximo ejercicio, ello en la medida que no se realice una inyección significativa de capital en el corto plazo.

<sup>31</sup> Alineándose a la LACP, existe el compromiso de incrementar el capital social en 5 M MXN (500 K USD) en los próximos tres meses, que significaría un incremento del capital social en 21% y del patrimonio en 17%, este aporte se realizará 3 M MXN con el ingreso de 3 nuevos socios al capital de Opciones Empresariales y 2 M MXN de aporte adicional de los accionistas actuales de ASP Consultores.

<sup>32</sup> ASP si bien ha sido calificada para un apalancamiento de hasta 12 veces su capital, la línea de crédito actual es sólo por 120 M USD, a la fecha de la visita no se había recibido aún la documentación para la ampliación de la línea, cuya evaluación estaba programada para ago.08.

<sup>33</sup> Las nuevas condiciones de FIRA, incluyen créditos a tasa de TIIE y TIIE-6%, a ago.08 el TIIE se ubica en 8.46%, contra depósito en garantía del 5%.

<sup>34</sup> IFNB: Instituciones Financieras No Bancarias

## Riesgos de mercado

Aún no se ha establecido políticas y estrategias claras para administrar los riesgos de mercado. Así, ASP presenta una estructura de financiamiento con una muy alta exposición a los riesgos financieros, como el fondeo a tasas variables denominado en MXN proporcionado por FIRA, PRONAFIM y Financiera Rural representó el 78% de su fondeo, significando un financiamiento que compromete el patrimonio de ASP en un 328%. El efecto de esta exposición se reduce parcialmente en la medida que estas fuentes de financiamiento son las que se ofrecen a una menor tasa de interés, especialmente en el caso de FIRA (cuyos créditos son fondeados a tasas de 2.5%<sup>35</sup> y 8.5% anual), y que una vez se desembolsa un crédito por parte de los financiadores la tasa de interés se mantiene fija.

La exposición al riesgo cambiario es menor pero igualmente relevante al comprometer el 70% de patrimonio a may.08<sup>36</sup> (posición pasiva); Sin embargo, este fondeo proviene de fondos especializados en microfinanzas que ya ofrecen préstamos en MXN, por lo que si bien la institución no contemplan acciones correctivas en el corto plazo, ha establecido como política tomar preferentemente sólo fondeo en MXN, salvo que este se realice en condiciones significativamente mejores a las del mercado, tanto de nuevos fondeadores como en la renovación de las líneas vigentes. Sin bien esta política reducirá su exposición al riesgo cambiario en el corto plazo, tendrá también un impacto en el incremento de tasas por las mayores tasas cobradas en MXN frente al USD<sup>37</sup>.

## Riesgo de liquidez

ASP realiza un monitoreo bastante básico del nivel de liquidez, aunque satisface la necesidad de asegurar el cumplimiento de sus obligaciones corrientes y pagos a financiadores<sup>38</sup>. Resta fortalecer la gestión de liquidez con mecanismos de control como la posición diaria de caja, flujos de caja semanal y mensual y fijación de límites adecuados para operaciones corrientes. Estos controles permitirían optimizar la gestión de disponible y generar mayor rentabilidad. A may. 08 el disponible fue de 1.4 M USD (incluyendo inversiones temporales) suma que representa el 8% de los activos, que sin embargo neta de fondos comprometidos en garantía a líneas de crédito sería de 762 K USD, la misma que permitiría cubrir hasta 1.9 meses de gastos operativos, nivel que resulta por debajo de

<sup>35</sup> El fondeo a esta tasa representaba a may.08 el 15% de los recursos proveídos por FIRA (50% del fondeo total), con el fondeo en nuevas condiciones desde ene.08, se espera que el fondeo a TIIE-6% represente el 80% del financiamiento total recibido de FIRA.

<sup>36</sup> La posición abierta es de 20 M MXN, que corresponden al financiamiento en moneda extranjera (dólares)

<sup>37</sup> Con fecha posterior a la visita ASP ha firmado un contrato de cobertura de seguros por riesgos cambiarios con BBVA Bancomer.

<sup>38</sup> Se cuentan con herramientas desarrolladas en Excel donde se lleva un control del calendario de pagos a financiadores.

los estándares recomendados, situación que se explica por los altos niveles de costos operativos.

La institución cuenta con un adecuado calce de plazos debido a que su cartera está principalmente colocada a corto plazo, representando el 61% a may.08, la cual está financiada en su mayoría por fondos con vencimientos a largo plazos (mayores a un año en un 46.3% a may.08). El crecimiento del crédito de Nivel III no tendrá un impacto en el calce de plazos, ya que tanto el fondeo de FIRA como de PRONAFIM se realiza mediante descuento de cartera, funcionando como operaciones puntuales con calces acordes a cada operación.

## ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

Los datos presentados en el presente informe para los ejercicios del 2003 al 2006 muestran ciertas diferencias con los presentados en el informe de calificación llevado a cabo en may.07 con información financiera a dic.06, ello se explica por el cambio de la tasa de cambio utilizada (actualmente la del Banco de México), por ajustes posteriores realizados por ASP Financiera en los EE.FF. consolidados y por variaciones efectuadas en los reportes de cartera en riesgo.

### Análisis de la rentabilidad

ASP es una institución con modesta rentabilidad, explicada por la necesidad de financiar un alto ritmo de crecimiento de sus operaciones y que aun se encuentra en proceso de desarrollar economías de escala. En efecto, el ROA fue de 1.3% a dic.07 (2.7% a may.08) con una mediana en los últimos cinco años de 2.4%, ratio menor al benchmark de la región de 2.5% (Mix Market LAC 2007) y de México de 2.3% (Mix Market México 2007); aunque significativamente superior a la media de sus pares de metodología individual en México de 0.3% en 2007).

El rendimiento de la cartera muestra una tendencia decreciente desde 2006, explicada entre 2006 y 2007 por una reducción de la participación de los créditos Nivel I (y en menor medida Nivel II) que generan una mayor tasa de interés a favor de los créditos Nivel III que son los menos rentables. Por el contrario entre 2007 y may.08 se explica básicamente por una reducción de tasas de interés como resultado de la mayor competencia y el manejo de operaciones de mayor monto (la tasa decrece en función al monto y plazo de las operaciones). El nivel de rendimiento de cartera en 2007 de 64.9% (53.4% a may.08) aún se encuentra muy por encima del promedio de la región 28.9% (Mix Market LAC 2007) y de sus pares de metodología individual en México con 53.6% (Mix Market México 2007), generado principalmente por la mayor rentabilidad

obtenida en los Nivel I que tiene mayores márgenes y aún representan el 52.4% de la cartera.

La calidad de los ingresos de ASP se basa en las ventajas competitivas que han desarrollado para su segmento objetivo, como son la atención personalizada, productos bien diseñados adecuados para su mercado meta y buena imagen institucional, especialmente en el Estado de Baja California Sur, que se ha visto fortalecida recientemente por el inicio de campañas publicitarias en medios de comunicación masivos. Asimismo, se tiene planeado para el 2008 el desarrollo de nuevos productos como créditos personales para mejora de la vivienda y el factoring. Asimismo, el escenario competitivo se muestra aun favorable para ASP, a pesar de una presencia de un creciente número de instituciones microfinancieras; éstas aun no están compitiendo directamente con los productos ofrecidos por la institución.

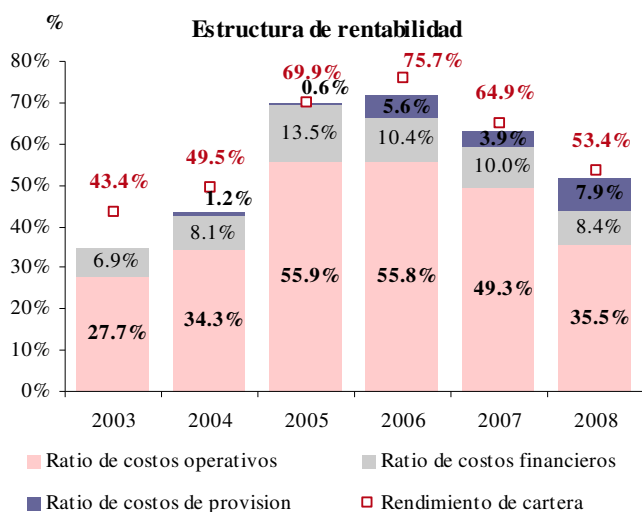
ASP presenta un elevado ratio de costos operativos pero con una clara tendencia decreciente por la generación de economías de escala por el incremento del volumen de sus operaciones, de sus créditos promedio en todos sus productos y la creciente participación de los créditos de mayor tamaño. Así este ratio se ha reducido de 55.9% en 2005 a 49.3% en 2007 (35.5% a may.08), estos ratios aún se ubican ligeramente por encima de sus pares mexicanos con metodología con 46.8% (Mix Market México 2007). Los altos costos operativos se generan principalmente por una numerosa estructura administrativa en Sede y sucursales, la sostenida inversión y gastos relacionados en la continua apertura de oficinas (6 en 2007 y 3 en los primeros cinco meses de 2008) y la baja productividad de su personal de campo<sup>39</sup> afectada por la alta rotación del mismo.

El ratio de costos financieros presenta una tendencia ligeramente decreciente, registrando una mediana de 10.0% en los últimos 5 años y un índice menor que el del entorno local.<sup>40</sup> El ratio de costo de deuda se ha ubicado establece en 9.4% debido a las buenas relaciones con los financiadores y las mejoras en las condiciones obtenidos de financiadores locales que han compensado el mayor costo del financiamiento internacional (ver sección “F”). El costo de provisiones se muestra elevado en los tres últimos periodos analizados en la medida que la institución ha venido implementando una adecuada política de provisiones y en la medida de los niveles de riesgo en la cartera se vienen manteniendo elevados, así este ratio se ubicó en 3.9% en 2007 mostrando una reducción frente al 5.6% de 2006, para mostrar a may.08 un incremento hasta representar el 7.9% de la cartera bruta en términos anualizados.

<sup>39</sup> Los OC atendieron a un promedio de 106 clientes en 2007 (que se redujo de 125 en 2006 a sólo 80 a may.08), siendo el media local de 122 para instituciones con la metodología individual en México (Market Mix 2007).

<sup>40</sup> Gasto financiero/activo total de 6.0% a dic.07 para ASP vs. 7.7% a dic.06 para México (Met. Indiv.) según MBB 2006

ASP muestra una buena optimización de sus activos productivos, pues mantiene alrededor del 88.3% de sus activos invertidos en cartera y otros activos financieros, índice positivo considerando los estándares internacionales.



### Perspectivas

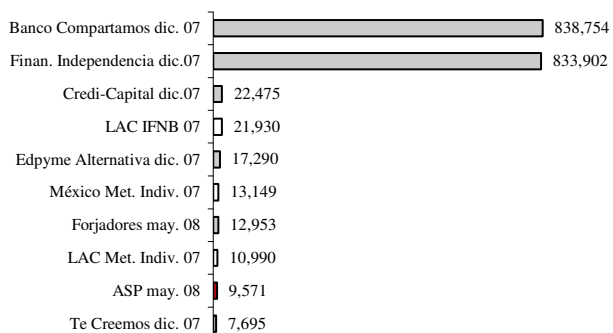
La tendencia de la rentabilidad para el 2008 se muestra positiva en la medida que la institución logre desarrollar economías de escala apoyada en el crecimiento de cartera proyectado, pero con la necesidad de incrementar la productividad de su personal, tanto administrativo como de operaciones, puntos incluidos en su plan para el 2008. Asimismo, no se espera un incremento importante en los costos financieros, de provisiones y operativos; dado que la institución cuenta con líneas de crédito aprobadas para un mediano plazo, ya se han adecuado a las reglas prudenciales de la LACP y no se tiene previsto para este año la apertura agresiva de nuevas sucursales.

Sin embargo, persisten los retos de incrementar la productividad del personal y reducir su elevada rotación y generar mejoras en los procesos que permitan continuar reduciendo sus aún elevados costos operativos.

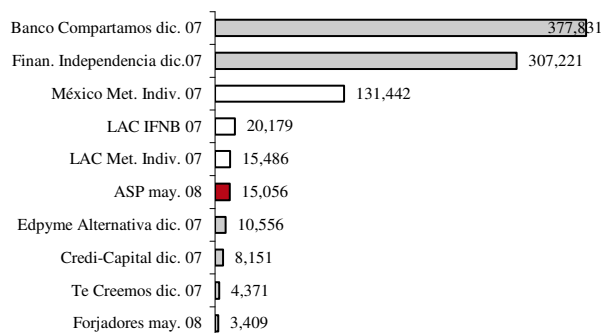
*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

## Benchmarking

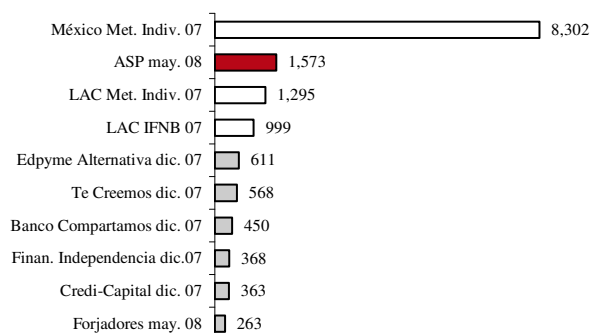
Clientes activos



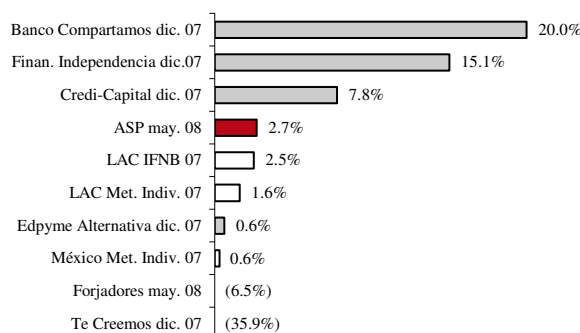
Cartera



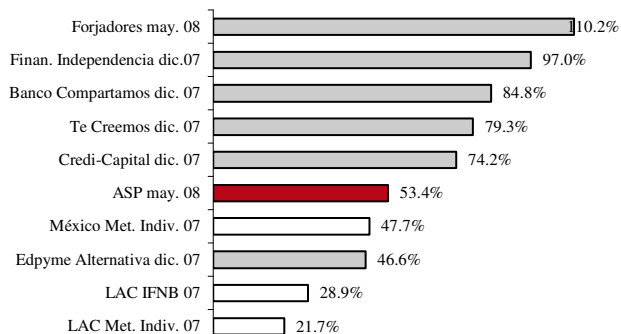
Cartera promedio por cliente



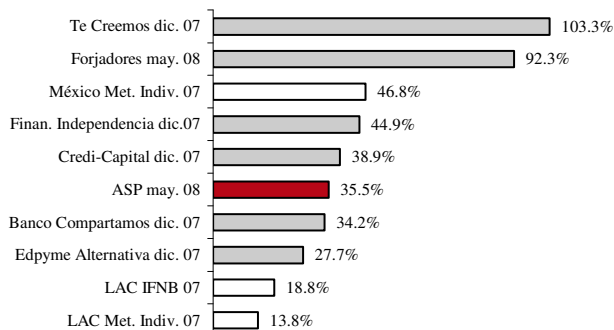
ROA



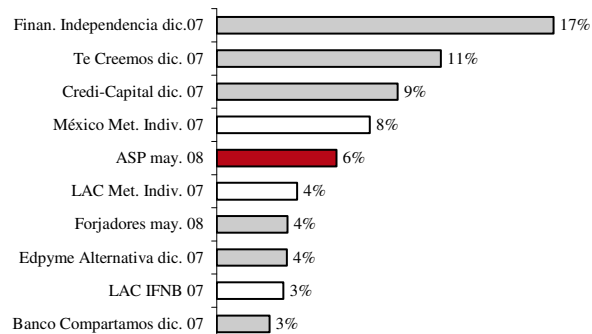
Rendimiento de cartera



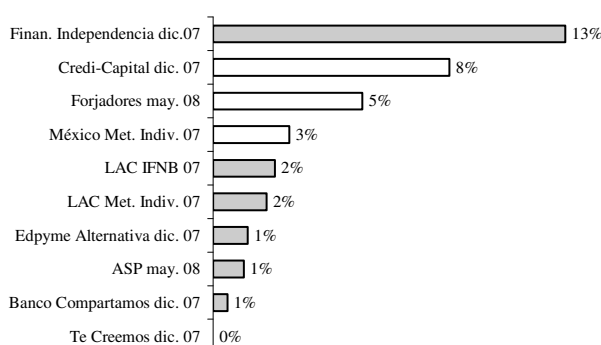
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



**Fuentes:**

The Mix Market: Benchmarks para América Latina y El Caribe: Metodología Individual e IFNB 2007, México Metodología Individual 2007 e Instituciones dic. 07: Edpyme Alternativa, Banco Compartamos, Te Creemos, Credi-Capital y Financiera Independencia

IMFs: ASP y Forjadores

**Notas:**

1. La cartera en riesgo no incluye reprogramados.

## ■ Indicadores de desempeño (\*)

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

USD , o en moneda local si especificado	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	may. 2008
<b>Cartera de prestamos</b>						
<b>Evolución de la cartera</b>						
Cartera	2,117,091	2,742,868	3,052,428	5,773,739	11,858,248	15,091,349
Cartera (MXN)	23,790,179	30,581,603	32,460,744	62,423,359	129,441,075	155,540,501
Evolución	120.0%	28.5%	6.1%	92.3%	107.4%	20.2%
Cartera promedio fin de periodo	1,254,567	2,216,149	2,706,171	3,868,280	7,443,410	13,644,405
Clientes activos	1,303	2,672	3,401	7,597	8,997	9,571
Evolución	438.4%	105.1%	27.3%	123.4%	18.4%	6.4%
Cartera promedio por cliente	1,625	1,027	898	760	1,318	1,577
% del PIB por habitante	27.1%	15.1%	11.8%	9.3%	15.4%	16.4%
Préstamo promedio desembolsado	1,678	1,139	924	1,107	1,623	2,136
% del PIB por habitante	28.0%	16.8%	12.1%	13.6%	19.0%	22.2%
<b>Calidad de cartera</b>						
Reprogramados	0.0%	5.5%	3.9%	5.0%	2.5%	2.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.4%	8.2%	5.4%	6.9%	5.1%	6.1%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%	0.6%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	1.1%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>						
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	0.0%	11.4%	24.5%	62.9%	71.9%	76.7%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	4.3%	28.9%	9.6%	9.4%	7.4%	8.5%
<b>Personal</b>						
Numero de empleados	14	56	70	115	141	186
% Oficiales de crédito	35.7%	60.7%	58.6%	53.0%	60.3%	64.0%
Tasa de rotación del personal	20.0%	22.9%	23.8%	34.6%	23.4%	15.3%
<b>Análisis financiero</b>						
ROE	73.8%	29.4%	3.5%	10.7%	7.1%	16.3%
Deudas / Patrimonio	11.02x	4.96x	2.9x	4.0x	4.8x	5.3x
Ratio de adecuación de capital	9.8%	21.4%	34.6%	24.0%	19.2%	17.1%
ROA	5.8%	3.9%	0.8%	2.4%	1.3%	2.7%
<b>Generación de renta</b>						
Rendimiento de cartera	43.4%	49.5%	69.9%	75.7%	64.9%	53.4%
Ratio de costos operativos	27.7%	34.3%	55.9%	55.8%	49.3%	35.5%
Costo por cliente	267	284	445	284	408	507
Clientes por empleado	93	48	49	66	64	51
Clientes por oficial de crédito	261	79	83	125	106	80
Cartera promedio por cliente (USD)	1,625	1,027	898	760	1,318	1,577
Ratio de costos financieros	6.9%	8.1%	13.5%	10.4%	10.0%	8.4%
Costo de la deuda	5.5%	7.0%	11.3%	9.3%	9.4%	9.4%
Ratio de costos de provisión	0.0%	1.2%	0.6%	5.6%	3.9%	7.9%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.4%	8.2%	5.4%	6.9%	5.1%	6.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	1.1%
<b>Gestión de los activos</b>						
Cartera / Activos	79.4%	66.3%	57.3%	68.1%	80.4%	81.2%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.5%	0.2%	3.3%	1.4%	1.4%	1.2%
<b>Liquidez</b>						
Liquidez / Total de Activos (LAR)	9.9%	9.4%	16.4%	4.1%	2.7%	2.1%
Tasa de cambio 1 USD= xx MXN	11.24	11.15	10.63	10.81	10.92	10.31

(\*) Los datos presentados para los ejercicios 2003 al 2006 muestran ciertas diferencias con los presentados en el informe de calificación llevado a cabo en may.07 con información financiera a dic.06, ello se explica por el cambio de la tasa de cambio utilizada (actualmente la del Banco de México), por ajustes posteriores realizados por ASP Financiera en los EE.FF. consolidados y por variaciones efectuadas en los reportes de cartera en riesgo.

ASP Financiera Estado de resultados	MXN					USD					Evolución		
	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	may.2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	may.2008	2006/05	2007/06	2008/07
<b>Ingreso Financiero (a)</b>	<b>12,252,958</b>	<b>20,799,764</b>	<b>32,105,637</b>	<b>53,489,527</b>	<b>31,647,501</b>	<b>1,098,969</b>	<b>1,955,894</b>	<b>2,969,555</b>	<b>4,900,238</b>	<b>3,070,605</b>	<b>54.4%</b>	<b>66.6%</b>	<b>(40.8%)</b>
Ingresos de cartera	12,231,484	20,114,642	31,642,955	52,718,911	31,276,358	1,097,043	1,891,469	2,926,760	4,829,641	3,034,595	57.3%	66.6%	(40.7%)
Ingresos recibidos por créditos	10,809,214	17,839,941	28,298,977	46,922,863	25,593,495	969,480	1,677,569	2,617,464	4,298,658	2,483,214	58.6%	65.8%	(45.5%)
Derechos y comisiones recibidas	308,638	636,937	1,050,534	2,985,279	4,199,199	27,682	59,894	97,167	273,485	407,428	64.9%	184.2%	40.7%
Intereses moratorios sobre créditos	1,113,632	1,637,765	2,293,443	2,810,769	1,483,665	99,882	154,006	212,128	257,498	143,953	40.0%	22.6%	(47.2%)
Ingresos de otros activos financieros	21,474	685,122	462,682	770,616	371,142	1,926	64,425	42,795	70,597	36,010	(32.5%)	66.6%	(51.8%)
Otros ingresos por servicios financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costos Financieros (b)</b>	<b>2,011,276</b>	<b>3,911,865</b>	<b>4,208,438</b>	<b>7,307,104</b>	<b>3,789,963</b>	<b>180,392</b>	<b>367,850</b>	<b>389,252</b>	<b>669,412</b>	<b>367,722</b>	<b>7.6%</b>	<b>73.6%</b>	<b>(48.1%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos	2,011,276	3,911,865	4,208,438	7,307,104	3,789,963	180,392	367,850	389,252	669,412	367,722	7.6%	73.6%	(48.1%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>	<b>10,241,681</b>	<b>16,887,899</b>	<b>27,897,199</b>	<b>46,182,423</b>	<b>27,857,537</b>	<b>918,578</b>	<b>1,588,044</b>	<b>2,580,303</b>	<b>4,230,826</b>	<b>2,702,883</b>	<b>65.2%</b>	<b>65.5%</b>	<b>(39.7%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>	<b>286,214</b>	<b>445,400</b>	<b>2,348,067</b>	<b>3,183,373</b>	<b>4,631,397</b>	<b>25,671</b>	<b>41,883</b>	<b>217,180</b>	<b>291,632</b>	<b>449,362</b>	<b>427.2%</b>	<b>35.6%</b>	<b>45.5%</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	286,214	445,400	2,348,067	3,183,373	4,631,397	25,671	41,883	217,180	291,632	449,362	427.2%	35.6%	45.5%
Recuperación de cartera castigada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costos operativos (d)</b>	<b>8,464,311</b>	<b>16,092,709</b>	<b>23,352,656</b>	<b>40,067,677</b>	<b>20,825,616</b>	<b>759,165</b>	<b>1,513,269</b>	<b>2,159,963</b>	<b>3,670,647</b>	<b>2,020,610</b>	<b>45.1%</b>	<b>71.6%</b>	<b>(48.0%)</b>
Costos del personal (incl. compensaciones)	4,663,994	9,249,705	13,993,844	24,987,682	13,077,427	418,314	869,791	1,294,336	2,289,151	1,268,840	51.3%	78.6%	(47.7%)
Otros costos operativos	3,800,317	6,843,004	9,358,812	15,079,995	7,748,189	340,851	643,478	865,627	1,381,496	751,770	36.8%	61.1%	(48.6%)
Depreciación y amortización	306,801	493,874	830,835	2,344,514	-	27,517	46,441	76,847	214,784	-	68.2%	182.2%	(100%)
Consultorias, auditorías y calificaciones	2,064,919	1,155,299	1,018,866	2,424,858	1,911,573	185,203	108,638	94,238	222,144	185,471	(11.8%)	138.0%	(21.2%)
Materiales y suministros	450,036	754,639	1,079,139	1,776,450	897,972	40,364	70,962	99,813	162,743	87,126	43.0%	64.6%	(49.5%)
Impuestos	169,217	331,364	411,188	647,432	311,502	15,177	31,160	38,032	59,312	30,224	24.1%	57.5%	(51.9%)
Otros	809,343	4,107,828	6,018,783	7,886,741	4,627,143	72,590	386,277	556,697	722,514	448,949	46.5%	31.0%	(41.3%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>	<b>1,491,157</b>	<b>349,790</b>	<b>2,196,476</b>	<b>2,931,373</b>	<b>2,400,525</b>	<b>133,742</b>	<b>59,806</b>	<b>203,159</b>	<b>32,892</b>	<b>232,911</b>	<b>527.9%</b>	<b>33.5%</b>	<b>(18.1%)</b>
Impuesto sobre la Renta (h)	-	247,942	498,905	1,361,260	524,165	-	23,315	46,145	124,707	50,857	101.2%	172.8%	(61.5%)
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>	<b>1,491,157</b>	<b>101,848</b>	<b>1,697,571</b>	<b>1,570,113</b>	<b>1,876,360</b>	<b>133,742</b>	<b>36,491</b>	<b>157,014</b>	<b>9,577</b>	<b>182,054</b>	<b>1,557%</b>	<b>(7.5%)</b>	<b>19.5%</b>
Ingresos no operativos (i)	327,292	1,044,631	909,481	155,911	124,315	29,355	98,231	84,121	14,283	12,062	(12.9%)	(82.9%)	(20.3%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	282,002	282,955	263,107	252,872	21,967	25,293	26,608	24,336	26,608	2,131	(7.0%)	(3.9%)	(91.3%)
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>	<b>1,536,447</b>	<b>863,523</b>	<b>2,343,945</b>	<b>1,473,152</b>	<b>1,978,708</b>	<b>137,804</b>	<b>81,201</b>	<b>216,799</b>	<b>134,957</b>	<b>191,985</b>	<b>171.4%</b>	<b>(37%)</b>	<b>34.3%</b>
Ingresos por donaciones (m)	913,185	238,806	177,454	781,610	196,256	81,904	22,456	16,413	71,604	19,042	(25.7%)	340.5%	(74.9%)
<b>Resultado neto</b>	<b>2,449,631</b>	<b>1,102,329</b>	<b>2,521,399</b>	<b>2,254,762</b>	<b>2,174,964</b>	<b>219,708</b>	<b>103,657</b>	<b>233,212</b>	<b>206,561</b>	<b>211,026</b>	<b>128.7%</b>	<b>(10.6%)</b>	<b>(3.5%)</b>

ASP Financiera	MXN					USD					2006/05	2007/06	2008/07	
	Balance	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	may. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007				may. 2008
<b>ACTIVOS</b>	<b>45,719,484</b>	<b>55,827,453</b>	<b>87,553,456</b>	<b>154,844,236</b>	<b>181,671,886</b>	<b>4,100,586</b>	<b>5,249,704</b>	<b>8,098,104</b>	<b>14,185,461</b>	<b>17,626,752</b>	<b>56.8%</b>	<b>76.9%</b>	<b>17.3%</b>	
<b>Activos de Corto Plazo</b>	<b>26,793,211</b>	<b>37,717,336</b>	<b>55,190,547</b>	<b>82,618,899</b>	<b>110,903,389</b>	<b>2,403,086</b>	<b>3,546,729</b>	<b>5,104,753</b>	<b>7,568,814</b>	<b>10,760,424</b>	<b>46.3%</b>	<b>49.7%</b>	<b>34.2%</b>	
Caja y Bancos	4,304,451	9,163,042	3,626,879	4,252,664	3,854,444	386,067	861,642	335,462	389,592	373,978	(60.4%)	17.3%	(9.4%)	
Activos financieros netos a corto plazo	1	5,660,527	5,356,140	10,973,957	12,304,619	10,579,671	507,693	503,662	1,015,017	1,127,240	104.9%	12.1%	(14.0%)	
Cartera neta a corto plazo		13,791,672	18,863,320	35,801,692	61,771,843	89,307,580	1,236,977	1,773,802	3,311,415	5,658,991	89.8%	72.5%	44.6%	
Cartera bruta a corto plazo		14,077,886	19,308,720	38,595,159	66,788,067	97,390,173	1,262,647	1,815,685	3,569,792	6,118,533	99.9%	73.0%	45.8%	
(Provisión para cartera incobrable)		286,214	445,400	2,793,467	5,016,224	8,082,593	25,671	41,883	258,377	459,542	527.2%	79.6%	61.1%	
Intereses devengados	2	-	-	1,423,173	2,003,090	2,101,554	-	-	131,634	183,505	-	40.7%	4.9%	
Sobre cartera de crédito		-	-	1,423,173	2,003,090	2,101,554	-	-	131,634	183,505	-	40.7%	4.9%	
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros activos de corto plazo		3,036,561	4,334,834	3,364,846	2,286,684	5,060,140	272,350	407,624	311,226	209,486	490,961	(22.4%)	(32.0%)	121.3%
<b>Activos de Largo Plazo</b>	<b>18,926,273</b>	<b>18,110,117</b>	<b>32,362,909</b>	<b>72,225,337</b>	<b>70,768,497</b>	<b>1,697,500</b>	<b>1,702,975</b>	<b>2,993,351</b>	<b>6,616,647</b>	<b>6,866,328</b>	<b>78.7%</b>	<b>123.2%</b>	<b>(2.0%)</b>	
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cartera neta a largo plazo		16,503,717	13,152,024	23,828,200	62,653,009	58,150,328	1,480,220	1,236,743	2,203,948	5,739,715	81.2%	162.9%	(7.2%)	
Activos fijos netos		2,422,556	4,142,407	5,644,111	6,055,848	8,103,443	217,279	389,529	522,042	554,783	36.3%	7.3%	33.8%	
Otros activos a largo plazo		-	815,686	2,890,598	3,516,480	4,514,726	-	76,703	267,361	322,149	254.4%	21.7%	28.4%	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>45,719,484</b>	<b>55,827,453</b>	<b>87,553,456</b>	<b>154,844,236</b>	<b>181,671,886</b>	<b>4,100,586</b>	<b>5,249,704</b>	<b>8,098,104</b>	<b>14,185,461</b>	<b>17,626,752</b>	<b>56.8%</b>	<b>76.9%</b>	<b>17.3%</b>	
<b>Pasivo</b>	<b>38,050,204</b>	<b>41,528,907</b>	<b>70,057,035</b>	<b>128,342,078</b>	<b>152,994,763</b>	<b>3,412,727</b>	<b>3,905,148</b>	<b>6,479,803</b>	<b>11,757,567</b>	<b>14,844,349</b>	<b>68.7%</b>	<b>83.2%</b>	<b>19.2%</b>	
Pasivo a Corto Plazo		13,823,981	15,353,359	20,107,858	29,765,555	38,608,615	1,239,875	1,443,745	1,859,841	2,726,857	31.0%	48.0%	29.7%	
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos a corto plazo		9,249,981	9,405,400	7,490,560	17,346,852	20,410,594	829,632	884,432	692,826	1,589,165	1,980,342	(20.4%)	131.6%	17.7%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros pasivos de corto plazo		4,574,000	5,947,959	12,617,298	12,418,703	18,198,021	410,243	559,313	1,167,015	1,137,692	1,765,667	112.1%	(1.6%)	46.5%
Pasivos de Largo plazo		24,226,223	26,175,548	49,949,177	98,576,523	114,386,147	2,172,853	2,461,403	4,619,962	9,030,710	11,098,340	90.8%	97.4%	16.0%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos de largo plazo		24,226,223	26,175,548	49,949,177	98,576,523	114,386,147	2,172,853	2,461,403	4,619,962	9,030,710	11,098,340	90.8%	97.4%	16.0%
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Patrimonio</b>	<b>7,669,280</b>	<b>14,298,546</b>	<b>17,496,421</b>	<b>26,502,157</b>	<b>28,677,123</b>	<b>687,859</b>	<b>1,344,556</b>	<b>1,618,301</b>	<b>2,427,894</b>	<b>2,782,404</b>	<b>22.4%</b>	<b>51.5%</b>	<b>8.2%</b>	
<b>Tier 1 Capital</b>	<b>7,669,280</b>	<b>14,298,546</b>	<b>17,496,421</b>	<b>26,502,157</b>	<b>28,677,123</b>	<b>687,859</b>	<b>1,344,556</b>	<b>1,618,301</b>	<b>2,427,894</b>	<b>2,782,404</b>	<b>22.4%</b>	<b>51.5%</b>	<b>8.2%</b>	
Capital social		5,219,649	13,196,217	15,000,000	24,084,970	24,084,970	468,151	1,240,899	1,387,399	2,206,452	2,336,849	13.7%	60.6%	0.0%
Donaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas		2,449,631	1,102,329	2,496,421	2,417,187	4,592,153	219,708	103,657	230,902	221,441	445,555	126.5%	(3.2%)	90.0%
<b>Tier 2 Capital</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Deuda subordinada		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otras cuentas del patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

- Notas: 1. Incluye depósitos en garantía a favor de FIRA Banco de México y Financiera Rural por 6.55 M MXN a may. 08  
2. Los intereses devengados se registran por separado desde el periodo 2006, los periodos anteriores se incluían en el saldo de cartera.

## ■ Fórmulas

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

## ■ Escala de calificación

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