



ADENDUM - Metodología de Calificación para Administrador Especial de Activos

México

Noviembre 2009

Este manual es propiedad exclusiva de HR Ratings de México S.A. de C.V. y el contenido del mismo es confidencial.



Índice

Introducción	3
Entorno y Situación Actual en México	3
Proceso de Calificación	5
Escala de Calificación de Administrador Especial de Activos	8
Factores de Riesgo	9
A. Administración de la Compañía y Experiencia del Cuerpo Directivo.....	9
B. Condición Financiera y Calificación de Riesgo Corporativo	10
C. Capital Humano	11
D. Procedimientos y Controles	12
E. Administración de Créditos Vencidos	13
Distribución Geográfica de los Créditos	14
F. Sistemas de Información y Tecnología.....	15



Introducción

Entorno y Situación Actual en México

Los Administradores Especiales de Activos (AEA) están enfocados en maximizar la recuperación de activos crediticios que se encuentran morosos, vencidos o presentan alguna situación que dificulta su cobro. Por ende, están especializados en la gestión, recuperación y regularización de activos. Es común que los AEA apoyen la realización de algunas actividades en terceros como: despachos de abogados (casos en proceso judicial), agentes inmobiliarios (desplazamiento de inventario de bienes inmuebles), centros de llamadas, unidades valuadoras, entre otros. El riesgo en términos generales de un administrador de activos se define como la posibilidad de que el administrador no pueda hacer efectivos los activos administrados por cualquier razón ajena a los mismos, es decir que no los pueda cobrar. Desde este punto de vista, la calificación del administrador adquiere una gran importancia y juega un papel preponderante en la calificación de emisiones estructuradas.

Nuestro análisis sobre la calidad como administrador especial se concentra en identificar la capacidad de éste para maximizar la recuperación de un portafolio crediticio a medida que minimiza la severidad de pérdida y reduce el nivel de reservas requeridas. En este sentido, los administradores especiales ven acentuada su relevancia en el mercado en tiempos de crisis económica, ya que en estas circunstancias los portafolios de activos financieros tienden a deteriorarse de forma más acelerada y una mayor especialización en la gestión, recuperación y regularización de activos es requerida para disminuir la pérdida esperada de los mismos. Dependiendo de la naturaleza de los activos administrados, se pueden presentar distintas especialidades en la administración especial de activos. Estos pueden ser: financieros hipotecarios, financieros de consumo, financieros de arrendamiento o arrendamiento puro, e industriales o comerciales.



El presente adendum tiene como objetivo proveer a la comunidad financiera de una visión general acerca de los criterios utilizados por HR Ratings en los procesos de calificación de Administradores Especiales de Activos.



Proceso de Calificación

Nuestro proceso de calificación parte de la generación de información del administrador. Una vez que se disponen de todos los elementos requeridos, se procede a realizar el análisis de la información, cuyo resultado es plasmado en un reporte detallado del administrador y presentado a nuestro Comité de Análisis. Este Comité, entonces, emite una opinión objetiva de la capacidad del administrador para realizar su labor.

Una parte fundamental del proceso de calificación incluye realizar reuniones con los principales directivos del administrador en las instalaciones de éste, con el fin de conocer la forma de operar del mismo. En estas reuniones se aclaran dudas sobre los procedimientos y se realiza un muestreo de casos, en los cuales se analiza y verifica la aplicación de los procedimientos establecidos en los Manuales de Crédito y de Administración de Riesgo del Administrador. El número de expedientes por ser revisados será determinado en base a la información recibida y se informará al administrador durante la reunión que se tenga para este efecto.

Nuestras calificaciones como Administrador Especial son dinámicas. En este sentido, HR Ratings monitorea las calificaciones trimestralmente a fin de contar con información oportuna y suficiente para mantener actualizada nuestra opinión acerca de las capacidades del administrador. Se podrán aplicar distintas frecuencias de revisión dependiendo del tipo de administrador, tipo de activos administrados o a solicitud expresa del administrador. De ser requerido por las autoridades, a razón de eventos económicos o bien a juicio de HR Ratings, la frecuencia con la que se lleve a cabo el monitoreo podrá ser mayor, es decir, el intervalo de tiempo entre revisiones podrá ser más corto. En cualquier caso, el proceso de calificación -incluyendo la reunión con directivos del administrador- se llevará a cabo, por lo menos una vez al año.

Para HR Ratings la capacidad y los procedimientos para administrar activos en mora o en incumplimiento, así como la condición financiera y la plataforma tecnológica son los elementos más importantes de la calificación de un administrador especial de activos. Es importante resaltar que la experiencia del administrador y sus directivos en el negocio del administrador y en el sector en el



que se desenvuelve adquieren gran importancia para establecer el nivel de calificación del AEA. Adicionalmente, nuestro análisis contempla otros elementos como son: el capital humano con el que cuenta el administrador y los sistemas, controles y procedimientos para realizar su labor, entre otros.

En opinión de HR Ratings, un AEA con calificación HR AE1 o la más alta calificación, deberá exhibir la mejor calidad en la administración de activos en mora. Como institución deberá contar con una base de empleados estable y que presente baja rotación; por otra parte, su calificación de riesgo crédito deberá mostrar una significativa fortaleza financiera soportada por la evolución que reflejen sus Estados Financieros Auditados de los últimos tres ejercicios (o el máximo historial disponible). Adicionalmente, tendrá que presentar la capacidad demostrada para administrar portafolios de activos propios o de terceros (según sea el caso), manteniendo distintas estrategias de resolución de acuerdo al tipo de crédito y el acreditado, siempre enfocado en minimizar la pérdida del inversionista y la gestión de cobranza eficiente. Las políticas y procedimientos del AEA deberán estar totalmente documentados, actualizados y disponibles a todo su personal. Asimismo, deberán existir programas institucionales de capacitación eficientes, que deriven en personal más efectivo en sus labores. Como AEA, en este nivel deberá también contar con sistemas robustos de información, totalmente integrados y documentados con la capacidad probada para reportear oportunamente la situación del portafolio administrado.

La calificación de administrador especial de créditos (AEA) deriva de la ponderación de factores cualitativos y cuantitativos. La calificación final representa la suma de la calificación otorgada a factores como la administración de la institución y las habilidades del capital humano; los procedimientos, controles y sistemas de información; y la condición financiera. Cómo se explica a detalle más adelante, se pondrá especial énfasis en la experiencia del capital humano; la calificación de riesgo corporativo del administrador; la existencia de manuales de crédito, procesos y procedimientos; así como de mesa de control y medidas de contención de cartera vencida o mora.

La información recibida es analizada por nuestros analistas y ponderada de acuerdo a nuestros criterios y al peso de cada uno de ellos. Para esto se ha realizado previamente una reunión con los principales directivos en sus oficinas. Con los resultados obtenidos se prepara un reporte detallado



del administrador, el cual es presentado al Comité de Análisis el cual asignará la calificación correspondiente.

En términos generales, la calificación como administrador especial brinda mayor seguridad al inversionista en cuanto a la capacidad de recuperación y administración de activos financieros. Dicha situación tiende a mejorar el proceso crediticio al incorporar el riesgo financiero y operacional, con la finalidad de que los inversionistas reciban más y mejor información respecto de los bonos estructurados. En HR Ratings tenemos el compromiso de seguir actualizando nuestra metodología y continuar con el esfuerzo por establecer mejores prácticas sobre las capacidades de los originadores o administradores para los distintos tipos de activo en el mercado mexicano.

Dentro de las estructuras de emisiones respaldadas por activos podemos encontrar en el mercado mexicano créditos al consumo, créditos personales y tarjetas de crédito, entre otros. Igualmente existen otros activos como cuentas por cobrar y contratos de arrendamiento, además de emisiones respaldadas con créditos hipotecarios residenciales bajo las estructuras conocidas como BORHIS (Bonos Respaldados por Hipotecas).

En este documento metodológico describiremos el proceso de análisis adoptado para la calificación de un AEA en México por parte de HR Ratings.

La calificación de un AEA de HR Ratings utiliza una escala desde “HR AE1” hasta “HR AE5”, siendo HR AE1 la más alta calificación. Nuestro enfoque se beneficia de la experiencia y evolución del mercado mexicano en los últimos 15 años. A continuación se detalla la escala de calificación de HR Ratings para la calificación de un Administrador Especial de Activos.

Escala de Calificación de Administrador Especial de Activos

Administrador Especial de Activos	
HR AE1	El Administrador Especial de Créditos calificado como "HR AE1", exhibe la mejor calidad en la administración y/o originación de créditos. Su estructura organizacional cuenta con un capital humano altamente experimentado. Sus procedimientos y controles, así como los sistemas de administración de riesgos son sobresalientes, y presenta una gran solidez financiera. La calificación podrá ser diferenciada con un signo (-), representando una posición de debilidad relativa dentro de la misma calificación.
HR AE2	El Administrador Especial de Créditos calificado como "HR AE2", exhibe alta calidad en la administración y/o originación de créditos. Su estructura organizacional cuenta con capital humano experimentado. Sus procedimientos y controles, así como los sistemas de administración de riesgos son buenos, y presenta una solidez financiera sana. La calificación podrá ser diferenciada con un signo (+) o (-), representando una posición de fortaleza o debilidad relativa dentro de la misma calificación.
HR AE3	El Administrador Especial de Créditos calificado como "HR AE3", exhibe calidad aceptable en la administración y/o originación de créditos. Su estructura organizacional cuenta con capital humano con suficiente experiencia. Sus procedimientos y controles, así como los sistemas de administración de riesgos son suficientes, y presenta una solidez financiera aceptable. La calificación podrá ser diferenciada con un signo (+) o (-), representando una posición de fortaleza o debilidad relativa dentro de la misma calificación.
HR AE4	El Administrador Especial de Créditos calificado como "HR AE4", exhibe áreas de oportunidad en cuanto a la calidad de la administración y/o originación de créditos. Su estructura organizacional y capital humano, así como los procedimientos y controles, los sistemas de administración de riesgos y su posición financiera también presentan áreas de oportunidad.
HR AE5	El Administrador Especial de Créditos calificado como "HR AE5" exhibe actualmente alguna deficiencia o limitación tanto en la organización como en la calidad en la administración y/o originación de créditos. Su capital humano carece de experiencia suficiente, y exhibe limitaciones en cuanto a procedimientos y controles, asimismo presenta sistemas de administración deficientes y riesgos en su posición financiera.



Factores de Riesgo

Los factores de riesgo que influyen en la calificación crediticia de un Administrador Especial de Activos son los siguientes:

- A. Administración de la Compañía y Experiencia del Cuerpo Directivo
- B. Condición Financiera y Calificación de Riesgo Corporativo
- C. Capital Humano
- D. Procedimientos y Controles
- E. Administración de Activos en Mora y Recuperación
- F. Sistemas de Información y Tecnología

A continuación se detallan los factores de riesgo antes mencionados:

A. Administración de la Compañía y Experiencia del Cuerpo Directivo

En el rubro de la calidad de la administración y experiencia del cuerpo directivo se incluyen factores adicionales como estructura organizacional, toma de decisiones, miembros del consejo de administración y directivos de primer y segundo nivel y experiencia en solución de problemas internos. La calidad de la administración busca medir la experiencia de directivos y miembros del consejo de administración y su capacidad para solventar problemas en los que se pueda enfrentar el AEA.

Al evaluar la calidad administrativa y la experiencia del cuerpo directivo nos enfocamos en el análisis del historial y perfil de los altos ejecutivos del administrador (directivos de primer y segundo



nivel), y del personal con participación preponderante en la toma de decisiones e implementación de estrategias de negocio. La preparación de este personal y su desempeño en puestos laborales anteriores serán de suma importancia para identificar las posibles debilidades. En este sentido, nuestro examen incluye la evaluación y análisis de los antecedentes profesionales de los principales directivos del administrador, del Consejo de Administración y la estructura organizacional. Tomamos en cuenta cuales han sido los antecedentes operativos destacando los principales logros y cuáles han sido los principales problemas que se han presentado y como los han resuelto.

La experiencia del analista encargado de la calificación y del Comité de Análisis será fundamental en este inciso, dado que factores cualitativos requieren de gran sensibilidad de mercado en cuanto a la capacidad y experiencia de los directivos de un AEA. La toma de decisiones en el AEA en función a un comité con vasta experiencia en el mercado y directivos con un largo historial en administración de activos en mora y recuperación de créditos será tomado en cuenta de manera positiva por parte de HR Ratings. Adicionalmente, los resultados obtenidos por la administración durante periodos de estrés o en situaciones críticas serán tomados en cuenta en el análisis realizado por HR Ratings.

Nuestro análisis pone especial énfasis en el análisis sobre las políticas de gobierno corporativo del administrador, su apego a la operación y el fomento de prácticas sanas de mercado.

B. Condición Financiera y Calificación de Riesgo Corporativo

En este rubro enfocamos nuestro análisis en la eficiencia del administrador -medida como la relación de los gastos de la operación a los ingresos del negocio-, y en la evolución del índice de capitalización.

Otro factor relevante en la evaluación de la condición financiera se refiere a la disponibilidad de líneas de fondeo con las que cuente el administrador. Esto es importante ya que dichas líneas proveerán de liquidez y flexibilidad financiera al mismo en un escenario de estrés.



La condición financiera del administrador busca medir la capacidad de la institución para permanecer en mediano y largo plazo ante una situación económica adversa. Para HR Ratings es importante evaluar la supervivencia de la institución como Administrador Especial de Activos ante una situación económica de alto estrés.

C. Capital Humano

HR Ratings pone especial atención en el capital humano del AEA. En este sentido, nuestro análisis incluye la evaluación del personal que ocupa el administrador para cada una de las áreas, la antigüedad promedio de éste y la política de remuneración e incentivos para retenerlo, así como a los programas de capacitación en general. Adicionalmente, analizamos la suficiencia de la estructura de la organización para el tamaño de sus operaciones y el índice de rotación de personal histórico.

La importancia del capital humano con el que cuenta el administrador radica en la especialización observada en el mercado mexicano de administración sobre diferentes clases de activos. En este sentido el capital humano de primer nivel del administrador tendrá que mostrar experiencia suficiente en el sector al que se ha enfocado, así como conocimiento acerca de requerimientos de autoridades, de la industria y del mercado (análisis detallado en el inciso A de esta metodología).

De esta forma, el análisis del capital humano busca medir la capacidad del personal del AEA para administrar y recuperar activos en mora y en las estrategias planteadas para lograr los objetivos de la institución. HR Ratings evalúa la capacidad de la plantilla para gestionar la cobranza y el conocimiento de las políticas establecidas por la institución para la administración de activos con cierto deterioro o en incumplimiento. Adicionalmente, el análisis busca identificar la experiencia del personal para hacer frente a problemas en la operación y contar con los planes de capacitación necesarios para tener una plantilla eficaz en su área de especialidad. Programas de capacitación en línea o vía proveedores será tomado en cuenta de manera positiva por HR Ratings.

HR Ratings busca identificar los posibles riesgos operativos originados por el capital humano del Administrador y su capacidad para reducir los mismos. Este inciso estará fuertemente ligado al



Manual de Recursos Humanos (o equivalente) con el que cuente la institución e indicadores de planes capacitación y rotación de personal.

D. Procedimientos y Controles

Los procedimientos y controles, así como las herramientas tecnológicas detalladas en el inciso G, son fundamentales para la operación de un administrador especial. Dicho esto, nuestra metodología se apoya en la revisión exhaustiva de todos los procedimientos y documentación de las políticas de administración y control de activos. Los procedimientos y controles enmarcan la operación del administrador y están sustentados principalmente en los manuales de políticas y procedimientos. Éstos deben de estar bien documentados y accesibles para toda la organización a fin de proveer una operación eficiente y eficaz en todos los niveles de responsabilidad ayudando al cumplimiento de las metas establecidas por la alta dirección.

Parte de nuestro análisis incluirá la revisión de todos los manuales de operación y demás procedimientos. En este sentido, el mayor peso de contribución a la calificación radica en la existencia o no de manuales de operación y en que los procesos se encuentren bien documentados, con actualizaciones constantes y - como se ha mencionado- disponibles a toda la organización para su uso y aplicación.

El análisis de los procedimientos y controles pretende medir en cierta medida la institucionalidad del AEA para administrar y operar los activos. En este sentido, la existencia de áreas de auditoría de procesos son bien vistas por HR Ratings toda vez que procuran la aplicación de las políticas y procedimientos y detectan desviaciones a las mismas, con el fin de proveer un marco de operación estable.



E. Administración de Créditos Vencidos

La administración de los créditos vencidos toma un papel preponderante en el análisis de un administrador de activos tanto primario, como especial. Sin embargo, dada la especialización de un AEA es a este rubro al que mayor ponderación otorga HR Ratings al momento de evaluar sus habilidades de administración de portafolios crediticios y riesgo operacional. La preocupación principal es la capacidad de gestionar distintas etapas de mora en el portafolio administrado y brindar seguimiento oportuno para detectar y contener migraciones importantes a etapas de mora mayores. El análisis toma en cuenta que dependiendo de la naturaleza de los activos a administrar, se pueden presentar distintas especialidades en la administración especial de activos. Estos pueden ser: financieros hipotecarios, financieros de consumo, financieros de arrendamiento o arrendamiento puro, e industriales o comerciales. HR está consciente de la suma importancia que tiene el tomar en consideración la naturaleza de los créditos a administrar al momento de seleccionar o definir el método de resolución a seguir, ya que existen créditos que requieren una mayor atención en las primeras moras, de no ser así la probabilidad de recuperación disminuye notablemente como es el caso de aquellos créditos sin garantía como una tarjeta de crédito, mientras que en otros se cuenta con un ciclo de recuperación más extenso como es el caso de los créditos hipotecarios.

Es importante resaltar que las actividades de un AEA no están limitadas a la gestión, recuperación y regularización de activos morosos o vencidos, ya que también pueden realizar la cobranza de créditos vigentes que presentan alguna situación que dificulta su recuperación, por ejemplo: atrasos recurrentes en pago, cambio de domicilio del acreditado, localización geográfica del acreditado, oferta limitada de centros de pago por parte del originador, entre otros.

Nuestra metodología incluye el análisis al máximo detalle de la composición de las etapas de mora para el portafolio administrado prestando especial interés la matriz de transición de moras históricas. Dentro de este apartado evaluaremos los procedimientos de seguimiento del administrador sobre las moras y cuáles son los mecanismos de alerta sobre las mismas. En este sentido, la existencia de mecanismos de alerta temprana para las distintas etapas de mora en el portafolio se consideran como parte importante de nuestro proceso de calificación.



HR Ratings ve con buenos ojos la existencia de una mesa de control especializada y dedicada al monitoreo de la integración de los expedientes de crédito, validación de operaciones, control de cobros y pagos. Asimismo, evalúa positivamente la existencia de un área especializada encargada de monitorear la mesa de control que provea de mecanismos de mejora de acuerdo a los requerimientos estándar de la industria.

En el caso de créditos hipotecarios, es común encontrar que éstos contemplen seguros de hipoteca como puede ser la GPI (Garantía Por Incumplimiento) de la SHF. En este caso, HR Ratings considera como un factor positivo el continuo monitoreo de los costos, vencimientos y condiciones de los seguros. Como se mencionó anteriormente la administración de créditos vencidos no sólo se limita a la contención de la mora. También incluye, una vez que el crédito está vencido, la administración del inventario de los bienes recuperados que sirvieron como garantía original del crédito, su valuación, la estimación de costos y los gastos necesarios para mejorar los bienes que así lo requieran y su venta posterior. Adicionalmente, HR analiza los tiempos de recuperación de garantías incluyendo la toma de posesión, mejora y desplazamiento.

El análisis como AEA, busca medir la capacidad del administrador de contener la mora y/o el incumplimiento de los acreditados. Una vez agotados los esfuerzos de contención, también busca medir la capacidad de la administración de maximizar la recuperación de los créditos, a la vez que se minimiza la severidad de pérdida esperada de los portafolios y se reduce la necesidad de constitución de reservas crediticias.

Distribución Geográfica de los Créditos

Nuestra metodología otorga un peso de 3.75% a la concentración geográfica de los créditos. Para determinar la calidad en la distribución de los créditos por estado, nuestra evaluación otorga un valor de 1 a 5 a cada entidad estatal, de acuerdo a los siguientes criterios: calidad institucional, duración de los procedimientos mercantiles, grado de eficiencia en la ejecución de las sentencias, así como suficiencia y aplicación eficiente de los recursos humanos y materiales. El número 5 representa una situación estatal superior, mientras que el 1 es el rango más bajo de la escala.



Posteriormente se utiliza 2x la desviación estándar del total de rangos obtenidos del nivel de riesgo por estado para obtener un factor de riesgo para cada entidad estatal. Dicho factor será multiplicado por la proporción de cartera que se encuentra concentrada en la entidad y se obtiene un factor promedio ponderado del portafolio de activos. El resultado obtenido se categoriza dependiendo si es inferior a 2.7 (superior promedio), entre 2.71 y 7.8 (promedio) y mayor a 7.8 (abajo promedio) y se obtiene el número que será multiplicado por el peso (3.75%) de este factor de riesgo. A manera de ejemplo, suponemos un portafolio de créditos concentrados en Puebla, Tlaxcala, Tamaulipas y Quintana Roo, cada uno con un peso de 15%, y en Nuevo León y Nayarit, cada uno con un peso de 10%. Este ejercicio arroja un promedio ponderado de 2.4 en la escala mencionada de 1 al 5; el valor del promedio más 2x veces la desviación estándar resulta en un valor promedio ponderado ajustado de 6.54, ubicando a este portafolio en un nivel promedio.

Es oportuno mencionar que la variable de distribución geográfica se considera en nuestro análisis al evaluar la capacidad del administrador (Especial) para gestionar créditos vencidos.

Nota: La Distribución Geográfica de los Créditos está incluida en la tabla "Section HR-E" de las Pantallas Analíticas.

F. Sistemas de Información y Tecnología

Los sistemas de información y la capacidad tecnológica se presentan como uno de los principales elementos en la calificación, dado que una buena plataforma tecnológica ayudará al eficiente seguimiento de la cartera en mora, recuperación de créditos y mayor control sobre la operación de un AEA.

En este sentido, HR Ratings considera que los sistemas de información deberán presentar niveles de integración adecuados a través de toda la organización, no solo a nivel interno, sino en la relación con los clientes (clientes morosos principalmente) y la gestoría de cobranza. Entre más automatizado se encuentre el sistema de información, menor será la posibilidad de errores humanos y mayor control sobre la cartera se tendrá. De esta forma, parte de nuestro análisis incluye la revisión de los criterios de actualización de los sistemas, tanto si éstos han sido



desarrollados internamente por el administrador, o bien si se ha contratado a una agencia especializada para tal efecto. HR Ratings solicitará reportes de información para verificar la eficiencia y veracidad de los mismos, así como la capacidad en cuanto a herramientas tecnológicas para darle seguimiento a la cartera y recuperar los activos en cartera vencida.

Siendo la información íntegra y oportuna una parte medular de la operación, prestaremos especial atención a los procedimientos de validación de la integridad y seguridad de las bases de datos del administrador, los sistemas de respaldo, el mantenimiento de los sistemas y los mecanismos del plan de recuperación de desastres. Se analizan, bajo un escenario de estrés, cuales son los procedimientos para minimizar tanto la pérdida de información, como los tiempos de espera para restablecer la operación del administrador.

Así, nuestra metodología prestará especial atención a la capacidad del administrador no solo de operar de manera efectiva sino también a su capacidad para darle un seguimiento estrecho a la cartera y evitar el traspaso de cartera vigente a cartera vencida.

El análisis de los sistemas de información busca medir el grado de sofisticación tecnológica del administrador especial. Asimismo, se evalúa la capacidad del administrador de afrontar, no solo los niveles de operación actuales sino también los niveles mayores de operación futuros, de acuerdo al plan de negocio de la institución.