



# **ADENDUM - Metodología de Calificación para Administrador Maestro 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 Maestro 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 .....	11
C. Capital Humano.....	11
D. Procedimientos y Controles .....	12
E. Administración de Activos en Cartera Vigente .....	13
F. Administración de Créditos Vencidos .....	14
G. Sistemas de Información y Tecnología .....	15



## Introducción

---

### Entorno y Situación Actual en México

El riesgo de un Administrador Mestro de Activos (AMA) se define como la posibilidad de que el administrador no pueda supervisar efectivamente el desempeño de los administradores primarios y detectar oportunamente cualquier evento o práctica que pudiese dañar los activos administrados. Desde este punto de vista, la calificación del administrador maestro adquiere una gran importancia y juega un papel preponderante en la calificación de emisiones estructuradas. Asimismo, las prácticas operativas y las habilidades del Administrador podrían afectar la calidad del conjunto de activos financieros que forman parte de un portafolio por bursatilizarse.

Nuestro análisis sobre la calidad del administrador maestro se concentra en identificar la capacidad de éste para supervisar y monitorear el desempeño de los administradores primarios, tomar la administración primaria del portafolio en caso de ser necesario o en su defecto contar con un plan estructurado para sustituir al administrador primario, elaborar y proporcionar reportes confiables a inversionistas, entidades reguladoras y calificadoras, entre otros participantes del mercado financiero. En este sentido, la inclusión de un administrador maestro en una emisión estructurada podría ayudar a mitigar el riesgo transaccional que pudiesen infligir uno o varios administradores primarios con capacidades limitadas. Dependiendo de la naturaleza de los activos que conformen el portafolio crediticio a ser administrado, se pueden presentar distintas especialidades en la administración maestra de activos. Estos pueden ser: financieros hipotecarios, financieros de consumo, financieros de arrendamiento o arrendamiento puro, industriales, comerciales o la combinación de algunos de éstos.

La relevancia de la calificación de un AMA ha ido en aumento, producto del entorno económico actual así como de las prácticas irregulares en el manejo de los flujos de efectivo, llevadas a cabo por algunos administradores primarios. Actualmente, los diferentes participantes del mercado están pugnando por la inclusión de la figura del administrador maestro, particularmente en el segmento de las emisiones estructuradas. Esta calificación es requerida por diferentes instituciones con el fin



de medir la capacidad del administrador maestro para monitorear que los administradores primarios desempeñen correctamente sus funciones, con el fin de maximizar el rendimiento y valor de los activos encomendados en administración por terceros.

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 Maestros 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 y posteriormente es 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 Riesgos del Administrador. El número de expedientes a 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 de Administrador Maestro 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, el monitoreo también podría tener una frecuencia menor. 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 los procedimientos para supervisar las actividades de los Administradores Maestros, la habilidad de proporcionar reportes confiables, así como la capacidad de tomar la administración primaria o contar con un plan estructurado para cederla a un administrador sustituto son los elementos más importantes de la calificación como administrador maestro, asimismo, se consideran la condición financiera y la plataforma tecnológica. 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 AMA. Adicionalmente, nuestro análisis contempla otros elementos como son: el capital humano con el que cuenta el administrador y los controles y procedimientos para realizar su labor.

En opinión de HR Ratings, un AMA con calificación HR AM1 o la más alta calificación, deberá exhibir un equipo administrativo fuerte y estable, aunado a una amplia experiencia del mismo. Como institución deberá contar con una base de empleados estable y que presente baja rotación; por otra parte, sus estados financieros debeán presentar una considerable fortaleza soportada por Estados Financieros Auditados de los últimos tres ejercicios (o el máximo historial disponible). Adicionalmente, tendrá que demostrar capacidad probada para supervisar e incluso llevar a cabo la administración primaria de portafolios de activos propios o de terceros (según sea el caso), para las diferentes fases de la cartera: administración de cartera vigente; administración de cartera morosa; y finalmente la administración de cartera en proceso judicial. Las políticas y procedimientos del AMA 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 AMA, 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 maestro de activos (AMA) 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. Como 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 procesos y procedimientos y su capacidad de reporte de información; así como de mesa de control y auditorías a administradores primarios.

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 general, la calificación del administrador de activos 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 al desempeño de los activos administrados. 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 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, 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 AMA en México por parte de HR Ratings.

La calificación de AMA de HR Ratings utiliza una escala desde “HR AM1” hasta “HR AM5”, siendo HR AM1 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 Maestro de Activos.

## Escala de Calificación de Administrador Maestro de Activos

Administrador Maestro de Activos	
HR AM1	El Administrador Maestro de Créditos calificado como "HR AM1", 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. <b>La calificación podrá ser diferenciada con un signo (-), representando una posición de debilidad relativa dentro de la misma calificación.</b>
HR AM2	El Administrador Maestro de Créditos calificado como "HR AM2", 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. <b>La calificación podrá ser diferenciada con un signo (+) o (-), representando una posición de fortaleza o debilidad relativa dentro de la misma calificación.</b>
HR AM3	El Administrador Maestro de Créditos calificado como "HR AM3", 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. <b>La calificación podrá ser diferenciada con un signo (+) o (-), representando una posición de fortaleza o debilidad relativa dentro de la misma calificación.</b>
HR AM4	El Administrador Maestro de Créditos calificado como "HR AM4", 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 AM5	El Administrador Maestro de Créditos calificado como "HR AM5" 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 Maestro 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 Cartera Vigente
- F. Administración de Activos en Cartera Vencida
- G. 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 AMA.



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 del 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 AMA. La toma de decisiones en el AMA en función a un comité con basta experiencia en el mercado y directivos con un largo historial en administración de activos y el mercado financiero 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 será tomado en cuenta en el análisis realizado por HR Ratings.

HR Ratings analiza los mecanismos de control interno implementados con el fin de reducir los riesgos operativos de la administradora. Estos mecanismos incluyen sistemas de información, tecnología en la operación y manejo de información, entre otros.

En este rubro también analizamos detalladamente el manual de operaciones y procesos de control interno, el acta constitutiva y sus modificaciones así como las relaciones con empresas filiales, subsidiarias y/o tenedoras. La ubicación de oficinas y sucursales, el monto de rentas pagadas en su caso, la vigencia del contrato de renta, el propietario del inmueble y su relación con el administrador, también son factores que se examinan. Asimismo, se analizan los programas y planes de expansión de actividades y los mecanismos de fondeo que se utilizarán para tal efecto. De existir algún litigio, se analizan las consecuencias de esta contingencia y se evalúan los requerimientos de las autoridades que monitorean la operación del administrador y sus



resoluciones. 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**

La condición financiera y la calificación de riesgo corporativo del administrador representan el 15% de la calificación. 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 Maestro de Activos ante una situación económica de alto estrés.

## **C. Capital Humano**

HR Ratings pone especial atención en el capital humano del AMA. 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 AMA para administrar los diferentes tipos de activos, contar con la experiencia necesaria 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 el núcleo en el que descansa la operación del administrador. Por lo tanto 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 completa 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 administrador maestro para llevar a cabo la supervisión de los administradores primarios, y en su caso sustituir de manera eficiente (ya sea vía el mismo administrador maestro o un tercero) este último. En este sentido, para HR Ratings es fundamental la existencia de áreas de auditoría interna 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 Activos en Cartera Vigente**

HR Ratings toma como criterio dentro de su metodología de calificación para un AMA la capacidad del mismo para reportar el desempeño de los activos en cartera vigente y verificar la información en función a lo enviado por el administrado primario. En este sentido, nuestra metodología se basa en los criterios para la verificación del cumplimiento de las funciones ha desempeñar por el administrador primario, los procedimientos de integración de los expedientes de crédito y el constante monitoreo del manejo y aplicación correcta de los flujos de efectivo, cobros y pagos.

Al practicar nuestro análisis prestaremos especial atención a temas como la calidad y oportunidad de los reportes elaborados por el administrador maestro, el resultado de las auditorías realizadas a los administradores primarios y el seguimiento a las observaciones encontradas en dichas auditorías. A través de este análisis, podremos detectar el impacto positivo o negativo de cambios en los manuales y procedimientos de seguimiento de los administradores primarios.

HR Ratings ve con buenos ojos la existencia de una mesa de control especializada y dedicada al monitoreo y cumplimiento de los criterios de originación y/o elegibilidad, integración de los expedientes de crédito, control y manejo de los flujos de efectivo producto de la cobranza. 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.

Siendo el capital humano y los sistemas de información la base de una buena administración. Adicionalmente, en este rubro se analiza detalladamente la supervisión efectuada por el administrador al personal e instituciones externas de apoyo en documentación o administración y cobranza y se consideran dentro de nuestra metodología como un perfeccionamiento a los procedimientos internos establecidos.

El análisis de la administración de activos en cartera vigente busca medir la capacidad del administrador maestro de supervisar que los administradores primarios efectúen la administración de los activos de acuerdo a prácticas sanas y responsables conforme a los parámetros y prácticas de la industria.

## **F. Administración de Créditos Vencidos**

La administración de los créditos vencidos es de especial importancia en el análisis, dada la posibilidad que existe de deterioro y contagio del portafolio administrado. La preocupación principal en este apartado es la capacidad de analizar y reportar oportunamente las distintas etapas de mora en el portafolio administrado y brindar seguimiento adecuado para detectar migraciones importantes a etapas de mora mayores.

Nuestra metodología incluye el análisis del reporte al máximo detalle de la composición de las etapas de mora para el portafolio administrado prestando especial interés al tema de moras altas (más de 90 días), el desempeño de los créditos que cuenten con algún producto de solución, el inventario de bienes recuperados, así como a 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.

El capital humano, los sistemas de información y el apoyo de agencias especializadas externas son factores importantes en la administración de créditos vencidos. Por esta razón HR Ratings pone especial interés en éstos, ya que entre mayor sea el esfuerzo por contener el deterioro del portafolio administrado, menor será el impacto en la posibilidad de pérdidas.

El apoyo externo en la administración de créditos vencidos no solo se limita a la contención de la mora. También incluye, una vez que el crédito esta vencido, la administración de los bienes adjudicados 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. En este sentido, también HR analiza los tiempos de recuperación de garantías incluyendo la toma de posesión, mejora y venta.

El análisis de la administración de los activos en cartera vencida busca medir la capacidad del administrador maestro de supervisar y reportar los esfuerzos de los administradores primarios por contener la mora y/o el incumplimiento de los acreditados y una vez agotados los esfuerzos de contención, también busca medir la capacidad del administrador primario y/o especial para maximizar la recuperación de los créditos, como se ha mencionado anteriormente.

## **G. 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 reporte eficaz sobre el desempeño del portafolio de activos, reducción de errores operativos en el flujo de información y mayor control sobre los administradores primarios.

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 el administrador primario y demás participantes en una operación (bursatilización).



Entre más automatizado se encuentre el sistema de información, menor será la posibilidad de errores humanos. De esta forma, parte de nuestro análisis incluye la revisión de los criterios de actualización de los sistemas, tanto si estos 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.

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 de procesar y diseminar información específica y de manera oportuna.

El análisis de los sistemas de información busca medir el grado de sofisticación tecnológica del administrador maestro y la suficiencia de esta capacidad para la supervisión de los administradores primarios y/o especiales del portafolio. 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.