

Fecha de Publicación: 16 de mayo de 2012

Evaluación de Administrador de Activos

Scotiabank Inverlat S.A.

Contactos analíticos:

Mariana Zuluaga Murillo, México, 52 (55) 5081-4443, mariana_zuluaga@standardandpoors.com

Álvaro Rangel, México, 52 (55) 5081-4419, alvaro_rangel@standardandpoors.com

OPINIÓN

La clasificación de Scotiabank Inverlat S.A. (SBI) como administrador de créditos hipotecarios residenciales para el mercado mexicano es EXCELENTE. La perspectiva es estable.

La clasificación general del administrador refleja nuestras subclasificaciones de EXCELENTE para capacidad gerencial, estructura organizacional y administración de cartera, las cuales están respaldadas por las siguientes fortalezas:

- El equipo gerencial cuenta con un alto nivel de experiencia;
- La estructura organizacional es sólida y el personal se ha especializado en las funciones críticas del administrador;
- El entorno tecnológico y los planes de contingencia son robustos y respaldan las operaciones del administrador;
- Los controles internos y programas de auditoría son estrictos y aseguran una operación de alta calidad;
- Los procedimientos de cobranza, reestructuración de créditos y recuperación de activos son efectivos, y
- El bajo nivel de morosidad del portafolio de créditos residenciales señala una administración de cartera eficiente y consistente durante los últimos cinco años.

PERSPECTIVA

La perspectiva es estable. En nuestra opinión, en los próximos 12 a 18 meses, SBI continuará fortaleciendo sus mecanismos de cobranza y su plataforma tecnológica con el fin de lograr aún mejores niveles de eficiencia en su gestión como administrador, mientras mantiene bajos niveles de morosidad en su cartera de créditos hipotecarios.

Perfil

SBI es la división bancaria de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat S.A. de C.V. (GFSBI; no calificado), que a su vez es una subsidiaria de Bank of Nova Scotia (Scotiabank; AA-/Estable/A-1+) de Canadá. GFSBI es un grupo financiero con una posición sólida en el mercado mexicano.

SBI se caracteriza por ser un banco que mantiene criterios conservadores para el otorgamiento de créditos residenciales y con productos de crédito que incentivan a los deudores a mantenerse al día en sus pagos, factores que influyen de manera positiva en el comportamiento de su cartera.

La cartera hipotecaria de SBI está compuesta en su mayoría por créditos otorgados a clientes que son parte de la economía formal, es decir personas físicas que deducen impuestos.

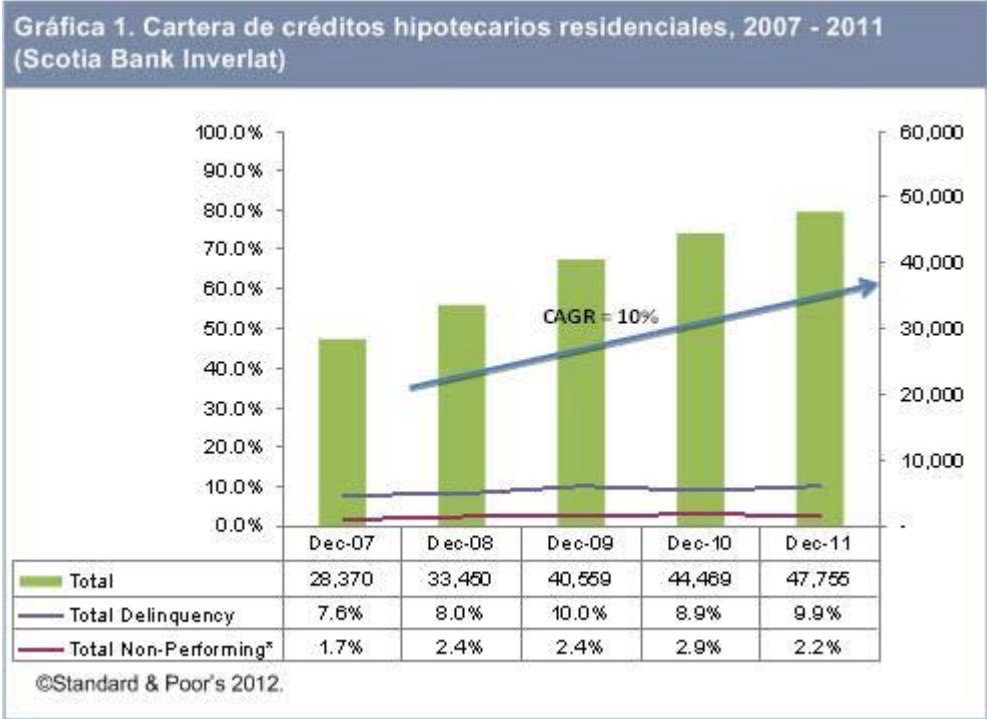
Adicionalmente, el banco ofrece créditos residenciales con tasas de interés que pueden reducirse si los acreditados mantienen al día sus pagos. Este tipo de productos alientan a los acreditados a pagar a tiempo y ejercen una influencia positiva en el desempeño de la cartera.

En los últimos dos años, el banco se ha mantenido líder en el otorgamiento de créditos residenciales a clientes de ingresos altos (crédito promedio de \$1.2 millones de pesos (MXN)), lo que ha llevado a que la cartera de SBI se concentre en los estados del país más desarrollados económicamente.

Para la evaluación como administrador de activos Standard & Poor's analiza el desempeño de la cartera hipotecaria tanto en balance como bursatilizada, la cual, a diciembre de 2011, comprendía 47,755 créditos que representaban aproximadamente MXN45,400 millones. En conjunto, los portafolios presentaban un índice de cartera vencida de 2.2% (porcentaje de créditos con más de 90 días de mora), el cual consideramos es un indicador de los excelentes niveles de cobranza en comparación con los indicadores de cobranza de otros bancos comerciales que también actúan como administradores de cartera residenciales.

A diciembre de 2011, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) indicó que SBI tenía la quinta cartera hipotecaria más grande en el mercado mexicano y una participación en el mercado residencial de aproximadamente 15%. A pesar de la reciente crisis financiera (2008-2010), la cartera hipotecaria de SBI ha crecido a una tasa compuesta de 10% en los últimos cinco años.

Consideramos que SBI puede mantener o incluso aumentar su posición de mercado dado que el área de crédito hipotecario cuenta con estrategias que buscan incrementar la originación a corto, mediano y largo plazo mediante el desarrollo de productos más competitivos y procedimientos más eficientes.



CAPACIDAD GERENCIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La subclasificación de la capacidad gerencial y la estructura organizacional es EXCELENTE.

En nuestra opinión, SBI mantiene atributos de capacidad gerencial y estructura organizacional que fomentan un entorno eficiente para la administración de cartera y corresponden a la subclasificación EXCELENTE.

Personal

El equipo gerencial y el personal de las áreas que respaldan la administración de activos cuentan con un alto nivel de experiencia tanto en la industria y como en SBI.

A diciembre de 2011, el primer y el segundo nivel de gerencia del área de crédito hipotecario promediaron 20 años de experiencia en la industria y aproximadamente 16 años en el banco. Los gerentes de cobranza promediaban once años de experiencia en la industria y casi el mismo tiempo trabajando en el área.

Estructura y tasa de rotación de los empleados

Las operaciones de administración de cartera de SBI están respaldadas por la sólida estructura organizacional del banco, pero en particular por el trabajo que realizan en conjunto las áreas de cobranza, riesgo y crédito hipotecario.

En nuestra opinión, el trabajo en equipo de estas áreas ha permitido mantener una administración de cartera eficiente y consistente en los últimos cinco años. El área de cobranza es la responsable de la etapa de cobranza administrativa a través del centro de atención telefónica y la administración del personal de cobranza en el campo, el área de riesgo está a cargo de la definición del perfil de riesgo y las estrategias de cobranza de los acreedores, y el área de crédito hipotecario analiza continuamente el desempeño de la cartera residencial y participa en la definición de productos solución y los lineamientos de originación de créditos.

El área de crédito hipotecario comprende 106 empleados, y, a diciembre de 2011, el índice de rotación en el área fue de un 12.5%, el cual consideramos está en línea con otros administradores de activos residenciales que clasificamos. El área se divide en tres subáreas: ventas, productos y administración de cartera.

El área de cobranza, que hace parte del área de riesgo, está dividida en dos subáreas diferentes: *front-end* que es la responsable de la gestión de la cobranza de los créditos que tienen de uno a tres pagos morosos, y *back-end* que es responsable de los créditos con más de tres pagos morosos.

A diciembre de 2011, el área de cobranzas *front-end* comprendía 63 empleados y la tasa de rotación en esta área fue de un 11.9%. A la misma fecha, el área de cobranza *back-end* comprendía 32 empleados, y la tasa de rotación en esta área fue de menos de 1%. En general, consideramos que los índices de rotación bajos contribuyen a mantener un entorno de administración de cartera estable.

Las operaciones de administración de cartera de SBI están respaldadas por las áreas de contabilidad, finanzas, TI y operaciones. Otras áreas que respaldan la administración de cobranza y otras unidades de negocio del banco son recursos humanos, auditoría y controles internos.

Capacitación

SBI ofrece a su personal un programa de capacitación exhaustivo que se complementa con sesiones de asesoría que permiten reforzar de manera continua las habilidades técnicas y de negocio de los empleados. En general, los programas de capacitación comprenden cursos obligatorios para todo el personal y otros especializados de acuerdo con las diferentes funciones del personal.

Cada área de negocio cuenta con programas de inducción para sus nuevos empleados y con políticas de entrenamiento definidas que establecen el tipo de entrenamiento que cada empleado debe tomar y aprobar antes de asumir una nueva responsabilidad.

El programa de capacitación del área de cobranza está diseñado para que los agentes de cobranza fortalezcan sus habilidades de negociación y servicio al cliente. Además, los gerentes de cobranza dictan sesiones de asesoría a sus respectivos equipos en donde se evalúan las fortalezas y las debilidades del personal para lograr un mejor desempeño del equipo en general.

Consideramos, que SBI y en particular las áreas de cobranza y de crédito hipotecario están comprometidas con el fortalecimiento de las habilidades de su personal, lo cual proporciona a los empleados incentivos para hacer carrera en el banco y con ello bajas tasas de rotación.

Plataforma tecnológica

SBI cuenta con un entorno tecnológico robusto que respalda las operaciones de administración de cartera residencial. Las diferentes aplicaciones de tecnología que conforman el administrador están altamente integradas y han sido diseñadas para abordar las necesidades de administración de datos y para la elaboración de reportes del administrador de activos residenciales.

La plataforma tecnológica del área de cobranzas comprende sistemas creados por SBI y por proveedores externos, los cuales tienen amplia capacidad para respaldar las operaciones de administración de activos a medida que crece el portafolio.

Las áreas de cobranza y de riesgo comparten varias aplicaciones que permiten clasificar los clientes con base en su perfil de riesgo y asimismo implementar las respectivas estrategias de cobranza.

Plan de recuperación ante desastres (DRP) y Plan de continuidad del negocio (BCP) – Planes de contingencia

En nuestra opinión, SBI tiene procedimientos sólidos de recuperación ante desastres y de continuidad de negocio (DRP y BCP, por sus siglas en inglés) que permiten al banco recuperar oportunamente sus operaciones críticas ante una contingencia.

El BCP refleja la metodología de BCP del GFSBI, la cual ha sido probada a nivel mundial. El banco cuenta con un área dedicada a la identificación de las operaciones críticas y de los procedimientos que deberán implementarse en caso de contingencia. Esta área también desarrolla actividades preventivas y coordina anualmente las pruebas del BCP.

SBI considera que las operaciones de administración de activos son críticas para el buen funcionamiento de sus operaciones. El BCP contempla que en caso de una contingencia, el área de cobranza puede operar desde dos ubicaciones alternas que son propiedad del banco, lo que garantiza su completa disponibilidad.

El DRP complementa el BCP al garantizar que los sistemas se puedan restablecer después de que ocurra un desastre. En nuestra opinión, el DRP de SBI define lineamientos adecuados acerca del respaldo de información que mitigan el riesgo operativo en caso de cualquier contingencia. Los sistemas que respaldan la administración de activos también han sido clasificados como críticos para la operación del banco y son probados anualmente.

Controles internos

La metodología de auditoría interna de SBI está establecida para todo el GFSBI y, en nuestra opinión, es exhaustiva y asegura que las operaciones de administración de activos sean de alta calidad.

El área de auditoría interna tiene un rol independiente dentro del banco, cuenta con ocho empleados que coordinan auditorías aleatorias para toda la organización, incluyendo áreas de servicio, de negocio y sucursales. Este equipo es responsable principalmente de identificar y evaluar riesgos. Además apoya a las áreas en la definición de las estrategias de mitigación de riesgos y en el desarrollo de campañas para comunicar al interior del banco acerca de los controles internos implementados.

Revisamos los últimos reportes de auditoría interna para las áreas de cobranza *front-end*, cobranza *back-end* y crédito hipotecario. Estos destacan, en general, diversas observaciones respecto a controles de calidad y a procedimientos operativos las cuales, de acuerdo al detallado seguimiento que da el área de auditoría interna, fueron resueltas en el tiempo definido en los respectivos planes de acción.

Políticas y Procedimientos

Las políticas y los procedimientos (P&Ps) establecidos para las operaciones de administración de cartera hipotecaria en balance y bursatilizada, son exhaustivos, están bien documentados y escritos claramente. Adicionalmente, son accesibles para todo el personal a través de la red interna del banco. SBI revisa y actualiza todos los P&P cada año, o antes si es necesario.

La subclasificación para la administración de cartera es EXCELENTE.

Consideramos que SBI, como administrador de activos, tiene estándares de alta calidad para registrar los créditos residenciales en sus sistemas de cobranza, dar seguimiento a los documentos de los créditos, procesar pagos, brindar servicio a los acreditados y elaborar reportes para los inversionistas. En general, sus capacidades como administrador de carteras residenciales son muy competentes y han permitido que la cartera se desempeñe de manera excelente.

Registro en el sistema y seguimiento de documentos

En nuestra opinión, el proceso de registro de créditos en el sistema de cobranza está centralizado y tiene un nivel alto de automatización. Actualmente, la cartera comprende créditos originados solo por el banco; por lo tanto, no hay riesgo operativo relacionado con el registro de créditos que hubieren sido modificados por otros administradores de activos.

Todos los documentos originales que respaldan la operación de crédito son resguardados por un proveedor externo que brinda las medidas necesarias para garantizar la seguridad de los documentos, adicionalmente estos se digitalizan para ser consultados en un administrador de documentos lo cual reduce al máximo su manejo físico. El acceso a los documentos físicos y digitalizados es limitado y se otorga a los empleados de acuerdo a su posición dentro de la organización, con el fin de garantizar la seguridad de los documentos y de la información.

Procesamiento de pago

SBI tiene funciones automatizadas y eficientes para el procesamiento de pagos.

Los pagos de crédito se hacen directamente a SBI; por lo tanto el personal responsable de la administración de activos no recibe cheques ni efectivo, lo que mitiga el riesgo de control de efectivo. Debido a que el departamento de contabilidad tiene acceso en línea a la actividad de las cuentas del banco y el sistema de depósitos de las sucursales, el personal puede realizar un balance de efectivo diario, lo que facilita el proceso de conciliación al cierre del mes.

Los pagos de los créditos que se encuentran bursatilizados también se hacen directamente a SBI, estos se identifican automáticamente y transfieren a la cuenta del fideicomiso correspondiente en las primeras horas del día siguiente a su depósito.

Políticas de seguros

SBI cuenta con una adecuada cobertura para sus carteras hipotecarias residenciales, entre ellas cobertura por daño a la propiedad, de vida, desempleo e hipotecario. Las primas de los seguros se incluyen en los pagos mensuales de los clientes al banco.

Si un cliente presenta moras en sus pagos, SBI mantiene la protección del seguro al realizar los pagos de la prima a la aseguradora afiliada. Este proceso garantiza que se mantenga la cobertura.

Elaboración de reportes a inversionistas

Standard & Poor's considera que el administrador cuenta con capacidades de reporte muy competentes que permiten brindar a los inversionistas, y a otros interesados, información acerca del desempeño de la cartera residencial.

SBI cuenta con un software que permite el uso sencillo y en tiempo real de toda la información de cartera. El sistema puede producir una gama de reportes que proporcionan detalles al nivel del crédito sobre elementos como reducciones y morosidad y asimismo acerca del desempeño de los agentes de cobranza.

Servicio al cliente

Como administrador de activos, SBI está comprometido en proporcionar servicio de alto nivel a sus acreditados, particularmente durante el proceso de pago de sus créditos. El centro de atención telefónico de cobranza de SBI está sumamente automatizado y usa una variedad de tecnologías, como un sistema de distribución automatizada de llamadas (ACD, por sus siglas en inglés) y una unidad de respuesta de voz (VRU, por sus siglas en inglés), con el fin de proporcionar un servicio al cliente sumamente competente a sus clientes.

A diciembre de 2011, el centro de atención telefónica de cobranza manejó un promedio de 14,000 llamadas entrantes y realizó cerca de 67,000 llamadas al mes. La velocidad promedio de respuesta del centro de atención telefónica (ASA, por sus siglas en inglés) es de 7 segundos y su índice de abandono es de 2%, consideramos que ambos aspectos están en línea con otros administradores de activos con una clasificación de EXCELENTE.

Gestión de incumplimientos de pago

Como se menciona anteriormente, las operaciones de administración de activos residenciales de SBI se realizan principalmente a través de tres áreas: crédito hipotecario, cobranza y riesgo. En nuestra opinión, el abordar las operaciones de administración de activos a través de tres diferentes perspectivas ha permitido que SBI enriquezca su gestión como administrador y desarrolle fuertes mecanismos de cobranza que resultan en una cartera hipotecaria con bajos niveles de mora.

Cobranza en las primeras etapas de morosidad y atenuación de pérdidas

Gestión para la cobranza de créditos con mora no mayor a tres meses

Una vez que SBI ha otorgado un crédito hipotecario, el área de riesgo determina el perfil de riesgo de los acreditados mediante un modelo que incluye el comportamiento de pago del acreditado, las condiciones iniciales del crédito y otras variables de originación. El área de riesgo de SBI estandariza los perfiles de riesgo de los acreditados y determina las estrategias de cobranza que corresponden a cada perfil. En los últimos dos años, la adquisición de nuevas aplicaciones de TI ha permitido reforzar el procedimiento de evaluación de riesgo y la precisión de sus análisis.

SBI administra todos sus productos de crédito a través de un centro de cobranza regional que está bajo la estructura del área de riesgo, también conocido como área de cobranza *front end*. Los créditos hipotecarios se consideran como uno de los productos más difíciles de cobrar, por lo tanto, los agentes de cobranza especializados en créditos hipotecarios son los que cuentan con mayores habilidades para este tipo de gestión.

En las primeras etapas de cobranza SBI implementa estrategias de cobranza preventiva a través de campañas masivas de comunicación que incluyen SMS (mensajes de texto a teléfonos celulares), correos electrónicos y mensajes telefónicos grabados. Posteriormente se implementan la cobranza administrativa a través de gestión telefónica y visitas a los acreditados morosos, la intensidad y la oportunidad de estos mecanismos se determina de acuerdo al perfil de riesgo del acreditado. Los mecanismos de cobranza preventiva también son utilizados para reforzar la fase de cobranza administrativa.

Los sistemas que apoyan la gestión de cobranza son eficientes y permiten que cada agente de cobranza administre una cartera de aproximadamente 260 clientes, indicador que consideramos consistente con el promedio de clientes que se manejan en otros administradores de activos residenciales con clasificaciones de EXCELENTE. Adicionalmente, la plataforma tecnológica permite que el equipo gerencial del área de cobranzas evalúe el desempeño de los agentes mediante el seguimiento al número de llamadas realizadas, la calidad de las mismas y la efectividad de las estrategias de cobranza a través de los indicadores de monto recuperado y otros índices de productividad, eficiencia y calidad.

El área de riesgo evalúa la efectividad de las estrategias de cobranza implementadas a través de un modelo de *campeón/retador*, que es un método de prueba que permite al área de riesgo identificar qué estrategia está dando los mejores resultados. Las áreas de riesgo y crédito hipotecario analizan de manera constante el comportamiento de pago de los acreditados y con base a los resultados de su análisis se refuerzan los criterios de originación de hipotecas residenciales y se desarrollan productos de crédito que incentivan a los acreditados a mantener un comportamiento de pago corriente.

Atenuación de pérdidas: gestión de cobranza para créditos con más de tres meses de mora

El área de cobranza *back-end* se encarga de la gestión de cobranza para créditos con más de tres meses de mora. Esta área se divide en cuatro diferentes subáreas. El área de plan de rescate es la responsable de la gestión extrajudicial, la cual generalmente deriva en la aplicación de programas de alivio para los acreditados o en procesos de dación de pago. El área legal es la responsable de supervisar la gestión jurídica que realizan abogados externos, incluyendo la vigilancia a los procedimientos de adjudicación. El área de administración respalda la gestión de los procedimientos jurídicos. Y el área de bienes adjudicados, también conocida como REO (por sus siglas en inglés) regula, promociona y vende las propiedades adjudicadas o dadas en dación de pago.

En nuestra opinión, los procedimientos de atenuación de pérdidas para créditos con más de tres meses de morosidad son adecuados y están en constante proceso de mejora dado que el equipo gerencial del área ha identificado dónde se pueden presentar cuellos de botella operativos y con ello busca implementar soluciones para crear un procedimiento más eficiente.

En los últimos años, SBI se enfocó en atenuar las pérdidas crediticias residenciales mediante la reimplementación de programas de solución (Valora y la fase final de Punto Final), para contener la morosidad y los incumplimientos.

En general, estos programas de alivio conllevan a que los créditos sean reestructurados, liquidados o entren al proceso de dación de pago. En general, la implementación de este tipo de programas ha dado resultados positivos tanto para la cartera en balance como la bursatilizada. A diciembre de 2011, 89% de los créditos que fueron modificados se encontraban al corriente.

Posición Financiera

La posición financiera de SBI se considera Suficiente, y se basa en nuestras calificaciones de crédito de contraparte en escala nacional –CaVal– de largo y corto plazo de ‘mxAAA’ y ‘mxA-1’, respectivamente, del banco.

CRITERIOS Y ANÁLISIS RELACIONADOS

- Financiamiento Estructurado: Evaluación del Administrador de Activos Financieros, 2 de septiembre de 2010.
- Revisión de criterios para incluir Administradores de Activos de RMBS, CMBS y ABS en la Lista de Administradores de Activos Selectos de Standard & Poor's, 2 de septiembre de 2010.
- Lista de Administradores de Activos Selectos, 2012.

Copyright © 2012 por Standard & Poor's Financial Services LLC (S&P). Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta información puede ser reproducida o distribuida en forma alguna y/o por medio alguno, ni almacenada en una base de datos o sistema de recuperación de información sin autorización previa por escrito de S&P. S&P, sus filiales y/o sus proveedores tienen derechos de propiedad exclusivos en la información, incluyendo las calificaciones, análisis crediticios relacionados y datos aquí provistos. Esta información no debe usarse para propósitos ilegales o no autorizados. Ni S&P, ni sus filiales ni sus proveedores o directivos, funcionarios, accionistas, empleados o agentes garantizan la exactitud, integridad, oportunidad o disponibilidad de la información. S&P, sus filiales o sus proveedores y directivos, funcionarios, accionistas, empleados o agentes no son responsables de errores u omisiones, independientemente de su causa, de los resultados obtenidos a partir del uso de tal información. S&P, SUS FILIALES Y PROVEEDORES NO EFECTÚAN GARANTÍA EXPLÍCITA O IMPLÍCITA ALGUNA, INCLUYENDO, PERO SIN LIMITACIÓN DE, CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN O ADECUACIÓN PARA UN PROPÓSITO O USO EN PARTICULAR. En ningún caso, S&P, sus filiales o sus proveedores y directivos, funcionarios, accionistas, empleados o agentes serán responsables frente a terceros derivada de daños, costos, gastos, honorarios legales o pérdidas (incluyendo, sin limitación, pérdidas de ingresos o de ganancias y costos de oportunidad) directos, indirectos, incidentales, punitivos, compensatorios, ejemplares, especiales o consecuenciales en conexión con cualquier uso de la información contenida aquí incluso si se advirtió de la posibilidad de tales daños.

Las calificaciones y los análisis crediticios relacionados de S&P y sus filiales y las declaraciones contenidas aquí son opiniones a la fecha en que se expresan y no declaraciones de hecho o recomendaciones para comprar, mantener o vender ningún instrumento o para tomar decisión de inversión alguna. S&P no asume obligación alguna de actualizar toda y cualquier información tras su publicación. Los usuarios de la información contenida aquí no deben basarse en ella para tomar decisiones de inversión. Las opiniones y análisis de S&P no se refieren a la conveniencia de ningún instrumento o título-valor. S&P no actúa como fiduciario o asesor de inversiones. Aunque S&P ha obtenido información de fuentes que considera confiables, no realiza tareas de auditoría ni asume obligación alguna de revisión o verificación independiente de la información que recibe. S&P mantiene ciertas actividades de sus unidades de negocios independientes entre sí a fin de preservar la independencia y objetividad de sus respectivas actividades. Como resultado de ello, algunas unidades de negocio de S&P podrían tener información que no está disponible a otras de sus unidades de negocios. S&P ha establecido políticas y procedimientos para mantener la confidencialidad de la información no pública recibida en relación a cada uno de los procesos analíticos.

S&P Ratings Services recibe un honorario por sus servicios de calificación y por sus análisis crediticios relacionados, el cual es pagado normalmente por los emisores de los títulos o por suscriptores de los mismos o por los deudores. S&P se reserva el derecho de diseminar sus opiniones y análisis. Las calificaciones y análisis públicos de S&P están disponibles en sus sitios web www.standardandpoors.com, www.standardandpoors.com.mx, www.standardandpoors.com.ar, www.standardandpoors.com.br (gratuitos) y en www.ratingdirect.com y www.globalcreditportal.com (por suscripción) y podrían distribuirse por otros medios, incluyendo las publicaciones de S&P y por redistribuidores externos. Información adicional sobre los honorarios por servicios de calificación está disponible en www.standardandpoors.com/usratingsfees.