

Calificación

SECORSE AE HR AE1-
Perspectiva Estable

Calificación AE



HR AE1-
2023 - Inicial

Fuente: HR Ratings.

Contactos

Oscar Herrera
Subdirector de Instituciones
Financieras / ABS
Analista Responsable
oscar.herrera@hrratings.com

Carlos Alejandro Vázquez
Analista
alejandro.vazquez@hrratings.com

Akira Hirata
Director de Instituciones Financieras /
ABS
akira.hirata@hrratings.com

Angel García
Director Ejecutivo Sr. de Instituciones
Financieras / ABS
angel.garcia@hrratings.com

HR Ratings asignó la calificación de HR AE1- con Perspectiva Estable para SECORSE

La asignación de la calificación para SECORSE¹ se sustenta en un Gobierno Corporativo adecuado, con un Consejo de Administración con el 25.0% de independencia en su proceso de toma de decisiones y una estructura directiva con robusta experiencia laboral en el negocio que atiende. Adicional a esto, SECORSE muestra métricas de rentabilidad en niveles de fortaleza, derivado de la adecuada evolución en los resultados netos, con un ROA y ROE Promedio de 4.4% y 4.9% al 4T22 (vs. 3.4%; 3.7% al 4T21). Por su parte, la estructura tecnológica de SECORSE mantiene plataformas que le permiten realizar una adecuada gestión de sus portafolios y módulos que permiten la generación de reportes administrativos para la elaboración de estrategias de cobranza. Adicionalmente, se considera como factor positivo el apoyo financiero implícito que tiene la Empresa por parte de Grupo Santander España² a través del control sobre el accionista principal de la Empresa, Deva Capital Servicer, apoyos que se ven reflejados en la participación de personal del Grupo en los Comités Internos de la Empresa, así como en recursos financieros otorgados a través de líneas de fondeo para el crecimiento de sus operaciones.

Factores Considerados

- **Adecuadas plataformas tecnológicas.** Los sistemas que integran la plataforma tecnológica se encuentran especializados en las etapas de administración, seguimiento y recuperación de la cartera, lo que permite una adecuada gestión de los portafolios.
- **Soporte de sus operaciones a través de los comités internos de trabajo.** SECORSE cuenta con seis comités internos que dan adecuado soporte a sus operaciones; asimismo, cuenta con el Comité de Auditoría el cual es de reciente creación y reporta directamente al Consejo de Administración.
- **Adecuada composición del Consejo de Administración.** El Consejo de Administración de la Empresa cuenta con el 25.0% de independencia en su proceso de toma de decisiones, ubicándose por encima de lo considerado como sanas prácticas de mercado de 20.0%.
- **Adecuada estructura directiva de la Empresa, con 23.0 años en promedio por cada directivo.** La Empresa cuenta con ocho directores principales, los cuales mantienen una robusta experiencia laboral.
- **Apoyo implícito por parte de Grupo Santander.** SECORSE cuenta con apoyo financiero implícito por parte de Grupo Santander España, a través del control accionario por parte de Deva Capital Servicer y la participación de personal del Grupo en el Consejo de Administración de la Empresa.
- **Rotación del personal corporativo y de *contact center* en niveles elevados, con un índice de rotación de 58.6% y 108.2% al 4T22.** Cabe mencionar que los elevados niveles de rotación obedecen a las acciones de eficiencia operativa generadas por la Empresa, además de que mayor parte de bajas provienen del área de *contact center*, la cual se compone principalmente de puestos que requieren un nivel bajo de especialización

¹ Servicios de Cobranza, Recuperación y Seguimiento, S.A. de C.V. (SECORSE y/o la Empresa).

² Banco Santander España (Banco Santander y/o la Casa Matriz)

- **Razón de cobranza 12m a saldo total de portafolio administrado en 0.5x al 4T22.** Esto, derivado de una cobranza acumulada en los últimos 12m de P\$835.0 millones (m), lo que representa una contracción anual de -22.8% (vs. 0.9x y P\$1,081.0m al 4T21), cabe mencionar que la cobranza está en función de la madurez de las carteras y no tanto por un tema operativo de la Empresa.

Desempeño Histórico

- **Niveles de eficiencia elevados, al exhibir un índice de eficiencia de 78.7% al 4T22 (vs. 88.9% en 4T21 y 91.5% en 4T20).** Del total de los gastos operativos y administrativos, los más representativos corresponden a honorarios y gastos de personal con el 44.9% de participación, 22.5% gastos de telefonía, reparación y mantenimiento, 15.7% correspondiente a gastos de depreciación y amortización y el restante 16.8% correspondiente a rentas, comisiones a agencias de cobro, gastos de investigación y carteo, papelería y gastos de oficina.
- **Niveles de rentabilidad adecuados, con un ROA y ROE Promedio de 4.4% y 4.9% al 4T22 (vs. 3.4%; 3.7% al 4T21 y 1.7%; 2.0% al 4T20).** SECORSE ha mostrado una generación de resultados netos favorable, consecuencia del incremento de los ingresos de la operación.

Factores que Podrían Subir la Calificación

- **Maduración del área de auditoría interna.** La maduración de dicha área y el reportar directamente al Consejo de Administración eliminaría posibles conflictos de interés, lo que beneficiaría la calificación de la Empresa.
- **Aumento por arriba de 1.5% de la razón de cobranza de los últimos doce meses (12m) a saldo total de los portafolios administrados.** Con lo anterior, la Empresa mostraría niveles superiores en el seguimiento y cobranza de créditos de difícil recuperación.

Factores que Podrían Bajar la Calificación

- **Deterioro en la situación financiera de la Empresa.** Generación de resultados netos negativos consecuencia de la reducción en la recuperación de cartera y elevados gastos administrativos podrían afectar negativamente la calificación.
- **Retiro del apoyo financiero implícito por parte de Grupo Santander.** HR Ratings considera que actualmente la Empresa cuenta con el respaldo financiero implícito por Grupo Santander España, el cual cuenta con una calificación equivalente a HR AAA en escala local.

Perfil de la Empresa

Servicios de Cobranza, Recuperación y Seguimiento, S.A. de C.V. (SECORSE) se fundó en diciembre del 2000 por medio de una inversión de Banco Santander, iniciando operaciones enfocadas a la valuación de portafolios hipotecarios y comerciales, así como a la administración y recuperación de cartera hipotecaria de moras altas. Actualmente, la actividad principal de la Empresa consiste en la adquisición, valuación y recuperación de cartera masiva, créditos hipotecarios y portafolios de créditos PYME con morosidades desde 1 mes hasta 60 meses.

En el año 2007, se realizó la adquisición de portafolios de tarjeta de crédito y consumo, iniciando así el cobro de cartera masiva propia. A partir de 2009, SECORSE gestionó la cobranza de carteras masivas y de créditos PYME para terceros actuando también como Master Servicer. En el 2011, se incorporó la gestión de portafolios de crédito de clientes de consumo. En agosto de 2016, SECORSE diversificó su estructura de capital al concretar una asociación con el IFC³, miembro del Banco Mundial, quien adquirió una participación del 15.0% del capital de la sociedad.

En cuanto al alcance geográfico de la Empresa, esta cuenta con cobertura nacional a través de oficinas en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Cancún. La Empresa cuenta con abogados internos y despachos externos para llevar la gestión y cobranza de las carteras vencidas.

Estructura de la Empresa

Control Accionario

La estructura accionaria de la Empresa se encuentra dividida en dos personas morales: Deva Capital Servicer, S.L.U., filial de Banco Santander España, quien posee el 85.0% de las acciones, e IFC con el 15.0%.

Por otro lado, SECORSE cuenta con dos subsidiarias, Servicios Corporativos Seguros, Serfín S.A. de C.V. sobre la cual cuenta con el 99.9% de participación (empresa en liquidación) y Cobranza Amigable, S.A.P.I. de C.V.⁴, con el 100.0% de participación, la cual se formó en 2015, con el fin de comprar cartera hipotecaria.

Gobierno Corporativo y Órganos de Administración

Consejo de Administración

El Consejo de Administración de SECORSE se encuentra conformado por siete miembros titulares y un presidente, entre los cuales se encuentran consejeros del Grupo Santander, consejeros externos y una consejera de IFC. Es importante mencionar que todos los miembros propietarios cuentan con su miembro suplente. A su vez, dos de ellos son miembros independientes, por lo que cuenta con el 25.0% de independencia. El Consejo sesiona trimestralmente y cuenta con un promedio de 30 años de experiencia por consejero.

³ International Finance Corporation (IFC y/o la parte relacionada).

⁴ Cobranza Amigable, S.A.P.I. (COBAMI)

A consideración de HR Ratings, la Empresa cuenta con un nivel de independencia en línea con las sanas prácticas de Gobierno Corporativo; además, cuentan con una elevada experiencia y preparación, lo que fortalece su proceso en la toma de decisiones.

Figura 1. Consejo de Administración

| Consejero | Cargo | Años de Experiencia |
|-------------|-------------------------|---------------------|
| Consejero 1 | Presidente | +30 |
| Consejero 2 | Consejero | +23 |
| Consejero 3 | Consejero | 40 |
| Consejero 4 | Consejero | 22 |
| Consejero 5 | Consejero | 30 |
| Consejero 6 | Consejera del IFC | 31 |
| Consejero 7 | Consejero Independiente | 31 |
| Consejero 8 | Consejero Independiente | 31 |

Fuente: HR Ratings con información interna de la Empresa.

Comités Internos de Trabajo

SECORSE cuenta con seis comités internos de trabajo conformados principalmente por el Director General, la Directora General Adjunta de Finanzas y Administración, la Directora de Recuperación y el Director Jurídico exceptuando el Comité de Finanzas donde se incluyen miembros externos.

Tanto el Comité de Autorizaciones, como el Comité de Revisiones, sesionan semanalmente donde se presentan las propuestas de portafolios por gestionar, con el fin de evaluarse y únicamente en el Comité de Autorizaciones se lleven a cabo las autorizaciones correspondientes. Tanto las propuestas como las revisiones se plasman sobre una carátula que incluye, entre otras cosas, el portafolio, nombre del deudor, lugar, adeudo, valor de garantía, y el proceso jurídico en el que se encuentra. Una vez que se da el visto bueno por parte del Comité de Autorizaciones, el Área de Riesgos se encarga de obtener las firmas de los integrantes y emite la autorización.

En cuanto al Comité de Planeación, el cual sesiona semanalmente, se encarga de revisar los avances y planes estratégicos, así como las áreas de alto riesgo para la Empresa. En línea con lo anterior, el Comité de Seguridad sigue la certificación ISO 27001 relacionado con la seguridad de la información.

Por su parte, el Comité de Finanzas específicamente consta de cuatro integrantes, donde uno de ellos forma parte de GESBAN⁵ y tres integrantes internos.

Finalmente, SECORSE cuenta con el Comité de Auditoría, el cual es de reciente creación y le reportara directamente al Consejo de Administración. Cabe mencionar que derivado de que el comité de auditoría se autorizó recientemente, la Empresa esta analizando la definición de sus integrantes. A consideración de HR Ratings, la Empresa cuenta con una adecuada estructura de comités internos.

⁵ Grupo Banco Santander S.A.B. de C.V. (GESBAN y/o Grupo).

Figura 2. Comités Internos

| Comités | Integrante | Voz | Voto | Descripción |
|--------------------------|---|-----|------|--|
| Comité de Autorizaciones | Director General | X | X | Comité semanal donde se autorizan y analizan operaciones de recuperación. |
| | Director General Adjunto de Finanzas y Administración | X | X | |
| | Director de Recuperación | X | X | |
| | Director Jurídico | X | | |
| Comité de Revisiones | Director General Adjunto de Finanzas y Administración | X | X | Comité semanal donde se revisan los avances de negociación y gestión jurídica. |
| | Director de Recuperación | X | X | |
| | Director Jurídico | X | | |
| Comité de Planeación | Director General | X | X | Comité semanal donde se revisan avances y planes estratégicos de SECORSE, así como revisión de escenarios de riesgos. |
| | Subdirector de Auditoría Interna | X | X | |
| | Director General Adjunto de Finanzas y Administración | X | X | |
| | Director Jurídico | X | X | |
| | Coordinador de Nuevos Proyectos | X | X | |
| | Director de Contact Center | X | X | |
| | Director de Recuperación | X | X | |
| Comité de Finanzas | Subdirectora de Recursos Humanos | X | X | Comité mensual con miembros de GESBAN, con el fin de revisar, resguardar y aprobar la información financiera de SECORSE. |
| | Director General de GESBAN | X | X | |
| | Director General | X | X | |
| | Director General Adjunto de Finanzas y Administración | X | X | |
| Comité de Seguridad | Director de Recuperación | X | X | Comité que se lleva a cabo según la certificación ISO 27001 donde se involucran las direcciones de SECORSE. |
| | Director General | X | X | |
| | Director General Adjunto de Finanzas y Administración | X | X | |
| | Director de Recuperación | X | X | |
| | Director Jurídico | X | X | |
| | Subdirector de Sistemas | X | X | |
| | Gerente de Sistemas | X | X | |
| | Subdirector de Recursos Materiales | X | X | |
| | Gerente de Auditoría | X | X | |
| Consultor Externo | X | X | | |
| Comité de Auditoría | En proceso de definición | | | |

Fuente: HR Ratings con información interna de la Empresa.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de SECORSE está conformada por el Director General, a quien reportan seis direcciones y las gerencias correspondientes a las áreas de la Dirección General Adjunta de Finanzas y Administración, de Recuperación, Jurídico, Coordinación de Nuevos Proyectos, *Contact Center* y Recursos Humanos. Cabe mencionar que la Subdirección de Auditoría Interna reporta al Comité de Auditoría.

Figura 3. Estructura Organizacional



Fuente: HR Ratings con información interna de la Empresa.

A continuación, se describe la composición de cada área, con sus reportes directos.

- **Dirección General Adjunta de Finanzas y Administración.** Encabezada por la directora, quien a su cargo se encuentra las áreas de Administración, Sistemas, Información, Riesgos y Finanzas.
- **Contact Center.** Encabezado por el director, quien cuenta a su cargo con la Coordinación de Soporte Estratégico, Coordinación de calidad, Coordinación de Cobranza Domiciliaria, Gerencia de Agencias de Cobranza Externa y las Subdirecciones del *Contact Center*.
- **Dirección de Recuperación.** Encabezada por el área de Recuperación Hipotecaria, Recuperación PYME y el área de Bienes Adjudicados.
- **Dirección Jurídica.** Encabezada por el Director Jurídico. A su cargo se encuentran la Subdirección Jurídica quien tiene a su cargo abogados internos quienes les da seguimiento a los despachos externos.
- **Dirección de Recursos Humanos.** Encabezada por el Director y a su cargo tiene las áreas de Capacitación y Formación, Administración de Procesos Internos y Reclutamiento y Selección.
- **Subdirección de Auditoría Interna.** Encabezada por el Subdirector de Auditoría Interna y a su cargo tiene dos auditores internos quien reporta directamente al recién formado Comité de Auditoría.
- **Coordinación de Proyectos Especiales.** Representada por el Director del área.

Directivos

El equipo directivo de SECORSE se compone por ocho directivos, incluyendo al Director General y los directivos de las diversas áreas operativas de la Empresa. En este sentido, la estructura directiva de la Empresa muestra una experiencia promedio por directivo de 23.0 años en el sector, y una experiencia dentro de la Empresa de 9.3 años. A consideración de HR Ratings, la Empresa mantiene un equipo directivo robusto con amplia experiencia en el sector al que atiende SECORSE.

Figura 4. Dirección SECORSE

| Director | Puesto | Años de Experiencia | Años dentro de la Empresa | Preparación Académica |
|------------|--|---------------------|---------------------------|--|
| Director 1 | Director General | 31.0 | 1.0 | Maestría en Economía Financiera y MBA |
| Director 2 | Dirección General Adjunta de Finanzas y Administración | 36.0 | 22.0 | Lic. Administración y Contaduría |
| Director 3 | Directora de Recuperación | 36.0 | 21.0 | Lic. En Finanzas |
| Director 4 | Dirección Jurídica | 12.0 | 4.0 | Maestría en Derecho Financiero |
| Director 5 | Coordinación de Nuevos Proyectos | 23.0 | 6.0 | Posgrado en Dirección y Gestión Financiera |
| Director 6 | Subdirección de Auditoría Interna | 17.0 | 5.0 | Licenciatura en Contaduría Pública |
| Director 7 | Dirección de Recursos Humanos | 11.0 | 9.0 | Licenciatura en Psicología Organizacional |
| Director 8 | Dirección de <i>Contact Center</i> | 18.0 | 6.0 | Master en Administración Estratégica |

Fuente: HR Ratings con información interna de la Empresa al 4T22.

Análisis Cualitativo

Herramientas Tecnológicas

SECORSE maneja un modelo de negocio de cobranza mediante el cual ofrece soluciones de administración y gestión de recuperación de créditos, así como valuación

de carteras de crédito. La Empresa cuenta con un *site* principal en la ciudad de Querétaro administrado por la empresa de soluciones tecnológicas TRIARA. Adicionalmente, cuenta con un *site* secundario en sus instalaciones del Centro Integral de Cobranza SECORSE (CICS). Los *sites* cuentan con los permisos, certificaciones, disponibilidad y servicios necesarios para proveer seguridad para el resguardo de la información.

SECORSE utiliza como sistema central las plataformas desarrolladas por un proveedor especializado en plataformas de cobranza a nivel internacional. Todas las consultas, reportes, obtención de información del buró de crédito y seguimiento al proceso de cobranza se realizan por medio de estas plataformas, que a continuación se describen.

Figura 5. Sistemas y Plataformas de Información

| Nombre | Descripción |
|-----------------------------|--|
| CRMFinanciamiento | Plataforma especializada en cobranza, cuyas bases de datos se encuentran en Oracle. Colabora con todas las etapas del proceso de cobranza y permite generar reportes, códigos de acción y explotación de la información. |
| CRMRecovery | Se registra todo lo relacionado con la cobranza, los métodos utilizados, el modo en que se llegó a un acuerdo y el fin del juicio. |
| Sistema de Gestión Jurídica | Módulo implementado para el seguimiento de la etapa procesal de cada portafolio y seguimiento a los despachos externos. |
| CRMExecutive | Área del sistema implementado para la generación de reportes exclusivamente. |
| CRMAgency | Área del sistema implementado para la generación del plan de gestión. |

Fuente: HR Ratings con información interna de la Empresa.

En cuanto al funcionamiento del *Contact Center*, se cuenta con cinco proveedores expertos en herramientas de contacto y manejo de bases de datos adicionales. Cada uno ha desarrollado herramientas esenciales para la cobranza o recuperación de los portafolios de la Empresa. SECORSE cuenta con un sistema para el seguimiento de la gestión en línea de los ejecutivos en campo vía GPS. El sistema cuenta con la ruta que el ejecutivo de cobranza debe realizar, permite la medición del avance diario y guarda la evidencia del domicilio que visitaron. Igualmente, la Empresa tiene dos sistemas para marcación predictiva de renombre, que operan mediante interfaz con los módulos del CRM. También cuentan con envío de mails personalizados, al igual como masivos, así como para el monitoreo del cliente. Por último, se cuenta con infraestructura, con bases de datos en Oracle, que almacena, asegura y mantiene disponibles los datos para las plataformas de información interna.

En línea con lo anterior, SECORSE cuenta también con plataformas para los procesos internos. Se desarrolló un sistema web que facilita la gestión de las solicitudes y comprobaciones de gastos. SECORSE cuenta con un portal web para difusión de la Línea Ética, donde se encuentran el Código de Ética y la Política de Anticorrupción, así como el acceso a un Canal de denuncias confidenciales.

Plan de Contingencia

La Empresa cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio en caso de que se presente una contingencia, en el cual se realizan simulacros al menos con periodicidad anual. Con base en este plan, se requieren realizar pruebas para poder comprobar que el ambiente de respaldo resulte operativo en caso de ocurrir un evento que genere la necesidad de activarlo. En este sentido, la prueba consistió en simular la caída

progresiva de los tres servidores con los que cuenta, y confirmar que la aplicación se mantenga disponible a través del balanceador de cargas. De acuerdo con los resultados reportados por SECORSE, la última prueba realizada 2022 cuenta con resultados satisfactorios tanto para las fallas parciales en las capas de los servidores como en base de datos, así como para la falla total que requiere la activación del ambiente de respaldo.

Reporteo

Respecto al reporte de la Empresa, esta es capaz de explotación de información al momento y su interpretación tanto para consumo interno como de clientes. Diariamente se generan reportes con información generada del *Contact Center*, como indicadores sobre los avances de los ejecutivos, indicadores sobre el portafolio y los niveles históricos sobre distintos tipos de segmentación de cartera. En cuanto a la generación de reportes relacionados con el contacto de los clientes, la Empresa es capaz de manejar la información del volumen de mensajes y llamadas efectuadas, contactos atendidos, actividades de los agentes en las campañas, entre otros, con la ayuda de las herramientas tecnológicas previamente descritas.

Adicionalmente, la Empresa es capaz de generar reportes en tiempo real relacionados con el estado de los agentes, manejo de llamadas relacionadas con vectores específicos y estadísticas de cada agente. Por otro lado, hay reportes que son generados a partir de las llamadas con los clientes, con el fin de obtener estadísticas y tener un historial del contacto con los mismos, enfocados en medir el éxito de cada agente. Por su parte, para el área de atención a deudores, existen distintos reportes para recopilar las quejas y solicitudes, distribuido para cada portafolio.

Contact Center

SECORSE cuenta con un *Contact Center* encargado de la cobranza de cartera masiva, el cual forma parte del Centro de Cobranza Integral SECORSE (CICS). El *Contact Center* se enfoca en la recuperación de cartera masiva, de productos como tarjetas de crédito, créditos personales, créditos de nómina y crédito automotriz.

La estructura organizacional del *Contact Center* consiste en una Dirección *Contact Center*, a la cual le reportan dos Subdirectores de Operación Telefónica, un Coordinador de Calidad, un Coordinador de Soporte Estratégico y un Coordinador de Cobranza Domiciliaria. En el área de Operación Telefónica el siguiente nivel de gerencia media recae en la posición de Subgerentes de Operación, responsables de las carteras de clientes y a quienes a su vez reportan directamente un grupo de Supervisores. El tramo de control de cada Supervisor es de alrededor de 12 a 15 ejecutivos de cobranza telefónica.

Los procesos del Contact Center se dividen en tres segmentos, de las cuales dependen las medidas tomadas para la recuperación del crédito; la etapa preventiva, la cartera de entre 30 días a 90 días, donde se concentra principalmente créditos de consumo y tarjetas de crédito y la vencida de 120 días a más de 210 días. En cada uno de los segmentos se realizan llamadas diarias, se envían cartas mensuales, mensajes de texto semanales, correos electrónicos semanales y visitas cada mes y medio; sin embargo, el contacto disminuye conforme aumentan los días de impago. La intensidad de cada acción de cobranza puede variar de acuerdo con el grado de contactabilidad de la cartera, segmento, producto, mora e indicaciones del cliente quien contrato los servicios de SECORSE. Existen dos funciones de recuperación dentro del Contact Center:

- **Servicer de clientes.** Se especializa en cartera asignada. Cada cliente define sus aranceles a pagar, de acuerdo con las metas de recuperación. Los clientes utilizan un sistema de ranking entre empresas de recuperación, en el cual pueden asignar mayor y mejor cartera dependiendo los resultados de recuperación.

La información o asignación que será gestionada por SECORSE llega a la Empresa por distintos canales de contacto, desde correo electrónico con información cifrada, buzonerías o descargas del propio sistema del cliente. La asignación es recibida por la Subdirección de información para su procesamiento y actualización en los sistemas de gestión y telefonía. El área de soporte estratégico recibe la confirmación de la subdirección de información de la carga en el CRM e iniciar el proceso de segmentación con las estrategias previamente identificadas.

- **Cartera Propia.** El proceso consiste en cobrar cartera vencida masiva adquirida por SECORSE. La Empresa es la única que participa en estos portafolios, por lo que ellos mismos definen la estrategia de recuperación. Las herramientas utilizadas son exactamente iguales a las utilizadas en la Cobranza de Cartera Asignada. En el 2019, se definió la estrategia de tercerizar una parte de la cartera a agencias externas, dependiendo del nivel de complejidad del portafolio.

Recuperación Hipotecaria, PyME, Comercial y Bienes Adjudicados

SECORSE cuenta con un área de Recuperación Hipotecaria, Pyme, Comercial y Bienes Inmuebles Adjudicados especializada y con adecuada experiencia en cada uno de los segmentos. La Recuperación se lleva a cabo mediante Ejecutivos de Recuperación, a quienes se asigna una cartera y un presupuesto específico. Después del análisis del portafolio asignado, los Ejecutivos inician la gestión en campo con el fin de ubicar las garantías y recoger información de estas, tales como la calidad o estado de conservación, buscan al deudor para privilegiar la posibilidad de llegar a una negociación. El Ejecutivo de Recuperación busca diferentes alternativas para la realizar la cobranza, ofreciendo soluciones tales como: liquidación por el deudor, convenio judicial, convenio de mediación, reestructuras, cesiones de derechos de crédito, cesiones de derechos litigiosos o de adjudicatario y/o compraventas.

SECORSE tiene procesos claramente establecidos que permiten la recepción, registro y puesta en marcha de una cartera en tiempos altamente eficientes, en donde en un plazo de 6 a 8 semanas se tiene conocimiento del total de la cartera. En ese tiempo, se analiza la información, valor de las garantías, información jurídica, entre otros e inmediatamente se asigna a los Ejecutivos de Recuperación quienes inician la gestión como se señaló anteriormente. Toda la gestión que se hace a cada cuenta queda registrada en un CRM. Adicionalmente, se cuenta con una herramienta especializada para dar seguimiento a la gestión en campo que registra en tiempo real la ubicación del Ejecutivo, generando reportes que miden la intensidad de la gestión.

SECORSE cuenta con una red de *brokers* e inversionistas, así como de corredores inmobiliarios a nivel local y nacional, quienes son canales adicionales para desplazar los activos.

En paralelo a la gestión de recuperación, se llevan a cabo las acciones judiciales tendientes a la adjudicación de las garantías.

Es importante señalar que ambas gestiones trabajan en paralelo impulsando cada área desde área de operación y convergiendo en un acuerdo final de recuperación del activo. Se cuenta con un esquema de facultades a través del cual todas las propuestas deben ser aprobadas, en donde el máximo nivel facultado es el Comité de Autorizaciones.

Gestión Judicial

La labor de jurídico inicia desde la obtención de los documentos necesarios para la presentación de una demanda en aquellos asuntos administrativos, es decir, cuando no se ha iniciado una acción legal para el pago del crédito. En los casos en que ya haya un proceso judicial iniciado, se da continuidad al mismo vigilando el cumplimiento de plazos legales e impulsando el avance procesal hasta llegar a la adjudicación del inmueble para su posterior escrituración y toma de posesión.

La gestión de recuperación extrajudicial se realiza en todo momento, sin importar la etapa procesal en que se encuentre el caso.

SECORSE cuenta con abogados internos y despachos externos para llevar la gestión y cobranza de las carteras vencidas.

Proceso de Adquisición, Valuación y Seguimiento

SECORSE cuenta con vasta experiencia en valuación de portafolios, con modelos de valuación probados para diferente tipo de activos. A lo largo de su historia, se han valuado más de 120 portafolios con valor nominal superior a \$20.4m dólares. Su participación ha sido tanto en procesos de licitación, como en transacciones directas con diversas instituciones incluyendo bancos comerciales, corporativos, Fondos, SOFOM's, entre otros.

La Empresa asesora a terceros interesados en estos servicios en el proceso completo, desde la identificación de oportunidades de inversión, la valuación de los activos, el asesoramiento en el proceso de adquisición, y en la puesta en marcha de la entidad en la que se registren los activos, incluyendo temas corporativos, fiscales y contables de la entidad.

Estos servicios son ya sea para adquirir portafolios directamente o bien para para un tercero.

Manuales

La Empresa cuenta con un Código de Ética y Conducta, que tiene el objetivo de difundir situaciones generales referentes al comportamiento de los colaboradores, valores éticos institucionales, así como relaciones con inversionistas, clientes, proveedores, autoridades nacionales y extranjeras. También cuenta con un sistema de denuncias de carácter confidencial denominada la Línea Ética SECORSE "LES", aplicable para los colaboradores de la Empresa, proveedores y al público en general.

Como complemento del Código de Conducta y Ética, SECORSE desarrolló una Política de Anticorrupción con base en las Reglas de la Cámara Internacional de Comercio para Combatir la Corrupción. Con la finalidad de evaluar el conocimiento de los colaboradores con respecto a los procedimientos y manuales, se realizan auditorías anuales externas e internas.

SECORSE cuenta con las certificaciones de ISO 9001:2015 y la certificación ISO 27001:2013 por parte del órgano certificador NYCE⁶. Adicional, se tiene un Mapa General de Procesos a cargo de las diferentes áreas de la organización con base en la Norma ISO 9001:2015 y Manual de Calidad.

Por otro lado, la Empresa cuenta con un manual de Política y Objetivos de Seguridad de la Información. El manual tiene como objetivo definir de manera obligatoria la política para gestión de seguridad de la información de SECORSE, estableciendo a la Alta Dirección como responsable. Dicho manual cuenta con diferentes métricas para observar de manera cuantitativa los avances en la seguridad.

Riesgo Contable y Regulatorio

Auditoría Externa

SECORSE está alineado a las mejores prácticas de mercado conforme a Normas de Información Financiera en cuanto a su auditoría externa, donde el despacho independiente que audita sus estados financieros anuales es PWC⁷.

Para el año 2021, PWC emitió la siguiente opinión: “En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera consolidada de la Compañía al 31 de diciembre de 2021 y su desempeño financiero y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el “*International Accounting Standards Board*”. Asimismo, los estados financieros dictaminados 2022 están en proceso de elaboración.

Capital Humano

Índice de Rotación del Personal

Al cierre de diciembre de 2022, SECORSE se conforma por un total de 597 empleados, de los cuales, el 79.4% corresponden al área de *contact center*, 6.9% al área Finanzas y Administración, 5.4% al área de recuperación, 4.9% al área de recursos humanos, y el restante 3.5% se encuentra distribuido en las áreas de jurídico, proyectos, auditoría y la dirección general.

Dicho lo anterior, respecto a la rotación del personal corporativo, SECORSE muestra un índice de rotación en niveles elevados de 58.6% (vs. 26.2% al 4T21 y 37.1% al 4T20). Lo anterior, fue resultado de 97 bajas en los últimos 12m. Es importante mencionar que, del total de bajas, 58 corresponden a personal deal área de jurídico y recuperación. Cabe destacar que la elevada rotación del personal obedece a los esfuerzos de la Empresa por generar una eficiencia operativa.

Rotación del *Contact Center*

Por su parte, respecto a la rotación del *contact center*, esta se mantiene en niveles elevados pese a mostrar una reducción respecto a los años anteriores. En este sentido, la Empresa exhibe un índice de rotación de 108.2% al 4T22 (vs. 290.2% al 4T21 y 185.5% al 4T20).

⁶ NYCE Sociedad Internacional de Gestión y Evaluación S.C. (SIGE).

⁷ PricewaterhouseCoopers (PWC).

A consideración de HR Ratings, el índice de rotación de colaboradores se sitúa en niveles elevados, debido a las eficiencias operativas, sin embargo, esta va acorde al esquema operativo de SECORSE, ya que la mayor parte de bajas provienen del área de *contact center*, la cual se compone principalmente de puestos que requieren un nivel bajo de especialización.

Capacitación

Respecto a la capacitación impartida por SECORSE durante los últimos 12m, esta cuenta con un total de 1,989.0 horas impartidas a 403 empleados totales, equivalente a 5.8 horas en promedio por colaborador. Dichas horas de capacitación están distribuidas en 96.8% *contact center*, 1.4% en recuperación hipotecaria, 1.3% en recursos humanos y el restante 0.5% en el área de auditoría. A consideración de HR Ratings, la Empresa muestra un área de oportunidad en la capacitación de sus empleados, ya que mantiene un nivel de capacitación en promedio por debajo de la media de la industria que es de 20.0 horas.

Análisis de Activos Productivos y Fondo

Análisis de la Cartera

Cartera Administrada

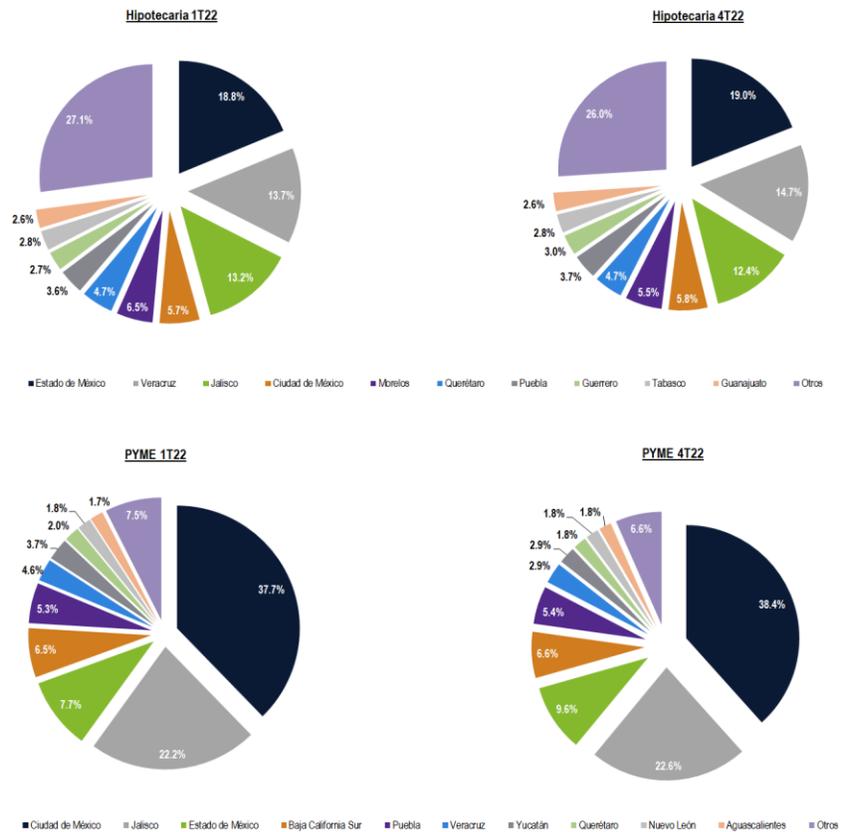
Respecto a la cartera administrada, SECORSE cuenta con diversas modalidades de portafolios; (1) portafolios propios; (2) portafolios participados; (3) portafolios administrados y; (4) de aranceles. Cada portafolio puede estar compuesto por créditos hipotecarios, créditos PYME's, de consumo, cartera de tarjeta de crédito y/o créditos comerciales.

Distribución del Valor de las Garantías por Zona Geográfica

Al cierre de diciembre de 2022, la distribución del valor de las garantías de la cartera hipotecaria se encuentra diluida en 32 entidades de la República Mexicana. Dentro de este tipo de cartera, el Estado de México mantiene el 19.0% de participación, seguido del estado de Veracruz con el 14.7% y Jalisco con el 12.4%. Por otro lado, la cartera de crédito PYME se encuentra distribuida en 24 entidades de la República, donde tres entidades concentran el 69.4% de la cartera total. En este sentido, la Ciudad de México mantiene el 38.4% de participación, Jalisco el 22.6% y el Estado de México 9.6%.

A consideración de HR Ratings, las garantías se encuentran altamente diversificadas, lo cual se considera un factor positivo.

Figura 6. Distribución de garantías por Zona Geográfica

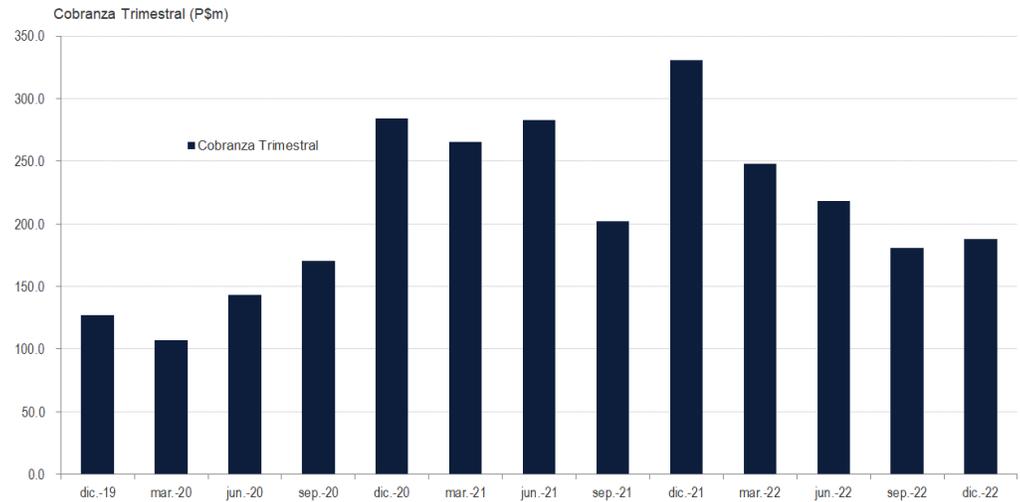


Otros: Cartera diluida entre 21 estados de México.
Fuente: HR Ratings con información interna de la Empresa al 4T22.

Cobranza

Respecto a la cobranza realizada por SECORSE, en los últimos 12m ascendió P\$835.0m, lo que representa una contracción de -22.8% anual. Asimismo, se observa una reducción en la razón de cobranza acumulada 12m a saldo del portafolio, ubicándose en 0.5% al 4T22 (vs. P\$1,081.0m y 0.9% al 4T21). Cabe mencionar que la cobranza está en función de la madurez de las carteras y no tanto por un tema operativo de la Empresa.

Figura 7. Comportamiento Trimestral de Recuperación



Fuente: HR Ratings con información de la Empresa al 4T22.
*Cifras en millones de pesos.

Herramientas de Fondeo

Respecto a las herramientas de fondeo, SECORSE cuenta con una línea de crédito proveniente de una institución de banca múltiple para capital de trabajo, la cual se renueva anualmente, con un monto autorizado de P\$50.0m con fecha de vencimiento del 23 de septiembre del 2023. Cabe destacar que SECORSE no ha hecho uso de la línea, por lo cual mantiene el 100.0% de disponibilidad.

Situación Financiera

| Figura 8. Métricas Financieras SECORSE | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Índice de Eficiencia | 91.5% | 88.9% | 78.7% |
| Margen Bruto 12m | 8.5% | 11.1% | 17.5% |
| ROA Promedio | 1.7% | 3.4% | 4.4% |
| ROE Promedio | 2.0% | 3.7% | 4.9% |

Fuente: HR Ratings con información interna trimestral proporcionada por la Empresa y anual dictaminada por PWC (con excepción de 2022).

La evolución de los ingresos totales de SECORSE durante los últimos tres años han mostrado un comportamiento mixto, al mostrar un crecimiento anual de 14.9% de 2020 a 2021 y posteriormente una contracción de -9.1% al cierre de 2022. Cabe mencionar que 64.3% de los ingresos totales están compuestos por ingresos por administración de cartera de terceros, 27.5% de otros ingresos y el restante 8.2% de ingresos por recuperación de cartera adquirida en diciembre de 2022 (vs. 94.3%, 5.7% y 0.0% en 2021; 93.5%, 6.5% y 0.0% en 2020). Cabe mencionar que el rubro de otros ingresos se compone principalmente por venta de cartera, nuevos negocios e ingresos por renta de posiciones telefónicas.

Por su parte, los gastos operativos y administrativos de la Empresa en los últimos 12m muestran un comportamiento irregular, exhibiendo un crecimiento porcentual de 11.6% en el primer año analizado y posteriormente una reducción anual de -19.6% de 2021 a 2022. Cabe mencionar que la reducción en los gastos operativos corresponde a las acciones de eficiencia operativa generadas por la Empresa, lo que logró reducir los gastos administrativos. Del total de los gastos operativos y administrativos, los más representativos corresponden a honorarios y gastos de personal con el 44.9% de participación, 22.5% gastos de telefonía, reparación y mantenimiento, 15.7% correspondiente a gastos de depreciación y amortización y el restante 16.8% correspondiente a rentas, comisiones a agencias de cobro, gastos de investigación y carteo y papelería y gastos de oficina. Pese a esto, los índices de eficiencia se encuentran en niveles elevados de 91.5% en 2020, 88.9% en 2021 y 78.7% en 2022. No obstante, la tendencia ha ido a la baja en los últimos tres años.

En línea con lo anterior, el margen bruto 12m ha mostrado un crecimiento paulatino, consecuencia de la constante generación de ingresos, al cerrar en 8.5% en 2020, 11.1% en 2021 y 17.5% en 2022. Cabe destacar que la mejora en el margen bruto en 2022 corresponde a una disminución de 19.6% de los gastos operativos y administrativos.

Finalmente, una vez realizado el pago de impuestos, la generación de resultados netos ha mostrado una evolución favorable, al cerrar con un monto de P\$15.9m en 2020, P\$30.7m en 2021 y P\$41.9m en 2022. Lo anterior, resultó en un ROA y ROE Promedio de 1.7% y 2.0% en 2020; 3.4% y 3.7% en 2021; 4.4% y 4.9% en 2022. A consideración de HR Ratings, SECORSE muestra niveles de rentabilidad adecuados.

Glosario

Índice de Eficiencia. Gastos de Administración 12m / Ingresos Totales 12m.

Margen Bruto 12m. Utilidad Bruta 12m / Ingresos Totales 12m.

ROA Promedio. Utilidad Neta 12m / Activos Totales Prom. 12m.

ROE Promedio. Utilidad Neta 12m / Capital Contable Prom. 12m.



HR Ratings Contactos Dirección

Presidencia del Consejo de Administración y Dirección General

Presidente del Consejo de Administración

Alberto I. Ramos +52 55 1500 3130
alberto.ramos@hrratings.com

Director General

Pedro Latapí +52 55 8647 3845
pedro.latapi@hrratings.com

Vicepresidente del Consejo de Administración

Anibal Habeica +52 55 1500 3130
anibal.habeica@hrratings.com

Análisis

Dirección General de Análisis / Análisis Económico

Felix Boni +52 55 1500 3133
felix.boni@hrratings.com

Rogelio Argüelles +52 181 8187 9309
rogelio.arguelles@hrratings.com

Ricardo Gallegos +52 55 1500 3139
ricardo.gallegos@hrratings.com

FP Estructuradas / Infraestructura

Roberto Ballinez +52 55 1500 3143
roberto.ballinez@hrratings.com

Roberto Soto +52 55 1500 3148
roberto.soto@hrratings.com

FP Quirografarias / Deuda Soberana

Álvaro Rodríguez +52 55 1500 3147
alvaro.rodriguez@hrratings.com

Instituciones Financieras / ABS

Angel García +52 55 1253 6549
angel.garcia@hrratings.com

Akira Hirata +52 55 8647 3837
akira.hirata@hrratings.com

Corporativos / ABS

Luis Miranda +52 52 1500 3146
luis.miranda@hrratings.com

Heinz Cederborg +52 55 8647 3834
heinz.cederborg@hrratings.com

Sustainable Impact / ESG

Luisa Adame +52 55 1253 6545
luisa.adame@hrratings.com

Regulación

Dirección General de Cumplimiento

Alejandra Medina +52 55 1500 0761
alejandra.medina@hrratings.com

José González +52 55 8647 3810
jose.gonzalez@hrratings.com

Negocios

Dirección de Desarrollo de Negocios

Verónica Cordero +52 55 1500 0765
veronica.cordero@hrratings.com

Carmen Oyoque +52 55 5105 6746
carmen.oyoque@hrratings.com

Operaciones

Dirección de Operaciones

Odette Rivas +52 55 1500 0769
odette.rivas@hrratings.com



México: Guillermo González Camarena No. 1200, Piso 10, Colonia Centro de Ciudad Santa Fe, Del. Álvaro Obregón, C.P. 01210, Ciudad de México. Tel 52 (55) 1500 3130.
Estados Unidos: 2990 Ponce de Leon Boulevard, Suite 401, Coral Gables, FL 33134. Tel. +1 (786) 464 0500.

La calificación otorgada por HR Ratings de México, S.A. de C.V. a esa entidad, emisora y/o emisión está sustentada en el análisis practicado en escenarios base y de estrés, de conformidad con la(s) siguiente(s) metodología(s) establecida(s) por la propia institución calificadora:

Criterios Generales Metodológicos (México), Enero 2023

ADENDUM – Metodología de Calificación para Administrador Especial de Activos (México), Noviembre 2010

Para mayor información con respecto a esta(s) metodología(s), favor de consultar www.hrratings.com/methodology/

Información complementaria en cumplimiento con la fracción V, inciso A), del Anexo 1 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones calificadoras de valores.

| | |
|--|--|
| Calificación anterior | Inicial |
| Fecha de última acción de calificación | Inicial |
| Periodo que abarca la información financiera utilizada por HR Ratings para el otorgamiento de la presente calificación. | 4T18 – 4T22 |
| Relación de fuentes de información utilizadas, incluyendo las proporcionadas por terceras personas | Información financiera trimestral interna y anual dictaminada por PWC (con excepción del año 2022) proporcionada por la Empresa. |
| Calificaciones otorgadas por otras instituciones calificadoras que fueron utilizadas por HR Ratings (en su caso). | N/A |
| HR Ratings consideró al otorgar la calificación o darle seguimiento, la existencia de mecanismos para alinear los incentivos entre el originador, administrador y garante y los posibles adquirentes de dichos Valores. (en su caso) | N/A |

HR Ratings de México, S.A. de C.V. (HR Ratings), es una institución calificadora de valores autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), registrada ante la Securities and Exchange Commission (SEC) como una Nationally Recognized Statistical Rating Organization (NRSRO) para los activos de finanzas públicas, corporativos e instituciones financieras, según lo descrito en la cláusula (v) de la Sección 3(a)(62)(A) de la U.S. Securities Exchange Act de 1934 y certificada como una Credit Rating Agency (CRA) por la European Securities and Markets Authority (ESMA).

La calificación antes señalada fue solicitada por la entidad o emisor, o en su nombre, y por lo tanto, HR Ratings ha recibido los honorarios correspondientes por la prestación de sus servicios de calificación. En nuestra página de internet www.hrratings.com se puede consultar la siguiente información: (i) El procedimiento interno para el seguimiento a nuestras calificaciones y la periodicidad de las revisiones; (ii) los criterios de esta institución calificadora para el retiro o suspensión del mantenimiento de una calificación, (iii) la estructura y proceso de votación de nuestro Comité de Análisis y (iv) las escalas de calificación y sus definiciones.

Las calificaciones y/u opiniones de HR Ratings de México S.A. de C.V. (HR Ratings) son opiniones con respecto a la calidad crediticia y/o a la capacidad de administración de activos, o relativas al desempeño de las labores encaminadas al cumplimiento del objeto social, por parte de sociedades emisoras y demás entidades o sectores, y se basan exclusivamente en las características de la entidad, emisión y/u operación, con independencia de cualquier actividad de negocio entre HR Ratings y la entidad o emisora. Las calificaciones y/u opiniones otorgadas se emiten en nombre de HR Ratings y no de su personal directivo o técnico y no constituyen recomendaciones para comprar, vender o mantener algún instrumento, ni para llevar a cabo algún tipo de negocio, inversión u operación, y pueden estar sujetas a actualizaciones en cualquier momento, de conformidad con las metodologías de calificación de HR Ratings, en términos de lo dispuesto en el artículo 7, fracción II y/o III, según corresponda, de las "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores".

HR Ratings basa sus calificaciones y/u opiniones en información obtenida de fuentes que son consideradas como precisas y confiables, sin embargo, no valida, garantiza, ni certifica la precisión, exactitud o totalidad de cualquier información y no es responsable de cualquier error u omisión o por los resultados obtenidos por el uso de esa información. La mayoría de las emisoras de instrumentos de deuda calificadas por HR Ratings han pagado una cuota de calificación crediticia basada en el monto y tipo de emisión. La bondad del instrumento o solvencia de la emisora y, en su caso, la opinión sobre la capacidad de una entidad con respecto a la administración de activos y desempeño de su objeto social podrán verse modificadas, lo cual afectará, en su caso, al alza o a la baja la calificación, sin que ello implique responsabilidad alguna a cargo de HR Ratings. HR Ratings emite sus calificaciones y/u opiniones de manera ética y con apego a las sanas prácticas de mercado y a la normativa aplicable que se encuentra contenida en la página de la propia calificadoradora www.hrratings.com, donde se pueden consultar documentos como el Código de Conducta, las metodologías o criterios de calificación y las calificaciones vigentes.

Las calificaciones y/u opiniones que emite HR Ratings consideran un análisis de la calidad crediticia relativa de una entidad, emisora y/o emisión, por lo que no necesariamente reflejan una probabilidad estadística de incumplimiento de pago, entendiéndose como tal, la imposibilidad o falta de voluntad de una entidad o emisora para cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, con lo cual los acreedores y/o tenedores se ven forzados a tomar medidas para recuperar su inversión, incluso, a reestructurar la deuda debido a una situación de estrés enfrentada por el deudor. No obstante lo anterior, para darle mayor validez a nuestras opiniones de calidad crediticia, nuestra metodología considera escenarios de estrés como complemento del análisis elaborado sobre un escenario base. Los honorarios que HR Ratings recibe por parte de los emisores generalmente varían desde US\$1,000 a US\$1,000,000 (o el equivalente en otra moneda) por emisión. En algunos casos, HR Ratings calificará todas o algunas de las emisiones de un emisor en particular por una cuota anual. Se estima que las cuotas anuales varíen entre US\$5,000 y US\$2,000,000 (o el equivalente en otra moneda).