

Introducción

El enfoque de calificación de VERUM emplea herramientas analíticas que incorporan múltiples factores cuantitativos y cualitativos. Nuestras calificaciones reflejan una evaluación de la situación financiera actual de la organización, así como del desarrollo que se espera tenga en el futuro. El análisis cuantitativo de VERUM se centra en los fundamentales, analizando el desempeño financiero actual e histórico de una institución, usando esto como base para el desarrollo de modelos y estimaciones que nos permitan evaluar el desempeño financiero y perfil de riesgo esperado en el futuro, tanto en circunstancias operativas normales como en situaciones adversas.

De igual forma, nuestro análisis contempla el entorno operativo (que incluye riesgos económicos y de la industria), posición de mercado, diversificación geográfica y de producto, experiencia de la administración, así como las políticas y procedimientos de administración de riesgo para identificar fortalezas y debilidades adicionales que pudieran afectar el desempeño financiero de la institución. Si bien la metodología de VERUM para calificar bancos y otras instituciones financieras se enfoca principalmente en evaluar la capacidad de una entidad bancaria para cumplir con todas sus obligaciones de carácter general (es decir, depósitos y otros pasivos) de la misma manera, también se utiliza para calificar emisiones de deuda específicas, así como para todo tipo de entidades financieras como: Empresas financieras no bancarias, prestamistas especializados, tenedoras de instituciones financieras, casas de bolsa, entre otras.

Metodología de Calificación

Si bien las siguientes directrices se enfocan a proporcionar esencialmente una visión general de la metodología que VERUM aplica en el análisis de las instituciones bancarias, utilizamos esta misma metodología para calificar instituciones financieras de diversos tipos, ya que los criterios y factores cuantitativos y cualitativos son similares para su análisis. Algunos ejemplos de factores cuantitativos incluyen calidad de activos, capitalización y rentabilidad, mientras que algunos ejemplos de factores cualitativos incluyen la evaluación de la administración o el apoyo de la matriz, si la hubiera.

Las opiniones de VERUM se basan en una clara comprensión de los fundamentales de la organización a calificar y el sector en el que participa. Estas metodologías son intencionalmente amplias en su alcance, reconociendo que el asignar calificaciones de riesgo crediticio es un proceso dinámico y que cada entidad posee características únicas propias, por lo que conforme a su estrategia asume diferentes niveles de riesgo.

Analistas

Daniel Martínez Flores

T (52 81) 1936 6692

M daniel.martinez@verum.mx**Ignacio Sandoval Jáuregui**

T (52 81) 1936 6694

M ignacio.sandoval@verum.mx**Jesús Hernández de la Fuente**

T (52 81) 1936 6693

M jesus.hernandez@verum.mx**Jonathan Felix Gaxiola**

T (52 81) 1936 6693

M jonathan.felix@verum.mx

La evaluación de las calificaciones de instituciones financieras se puede dividir en tres elementos fundamentales: (1) la estructura del sistema bancario, el entorno operativo y el ambiente competitivo; (2) el marco regulatorio y de supervisión; (3) las bases de negocio y financieras de los bancos individuales. El peso de cada elemento varía en función del entorno económico y de mercado dentro del que se desarrolla cada institución, el grado de estabilidad del sistema financiero en diferentes épocas y el nivel de importancia relativa del banco en evaluación dentro del sistema financiero. En general, el factor (1) determina el límite superior de la calidad crediticia del banco, y cuando el sistema financiero se encuentra en una condición estable, los factores (1) y (3) son el foco del análisis. Básicamente, el factor (2) se valora como un elemento que sustenta la solvencia. Sin embargo, cuando todo el sistema financiero es inestable, se le debe asignar un mayor peso a estas variables en la medición de la calidad crediticia de cada institución en lo particular.

Las altas gerencias de los bancos han venido realizando esfuerzos para aumentar sus líneas de negocio y las fuentes de ingresos a través de diferentes estrategias. Una de las tendencias principales es que, como las capacidades de algunos bancos para ampliar su escala es limitada, estos están cada vez más interesados en el aumento de las transacciones con los clientes existentes (esfuerzos para ser utilizado como "banco principal" y realizar la venta cruzada de productos o servicios) y mejora de la productividad por medios tales como la reingeniería de procesos de negocio (BPR por sus siglas en inglés). Al ir adoptando estas estrategias, hay una clara tendencia a que sus estructuras de utilidad y perfiles de riesgo sean más diversos que antes.

Algunos puntos importantes en la evaluación de la calidad crediticia de bancos e instituciones financieras son: (1) el estado de salud del portafolio de negocios considerando los cambios estructurales en la economía y en los perfiles de riesgo, (2) si se cuenta con sistemas de administración de la información correctos y adecuados en funcionamiento, para hacer frente a las áreas de expansión del negocio y la ampliación de la cobertura de mercado, y (3) si el banco es capaz de asegurar un alto nivel de rentabilidad, reconociendo de forma integral y correcta los riesgos al tiempo de realizar una administración adecuada y conservadora del capital.

El análisis meticuloso de estos detalles adquiere especial relevancia en los caso de adquisiciones o fusiones entre instituciones financieras, que si bien en primera instancia pudieran lucir complementarias, y por lo tanto atractivas por los nuevos mercados que se pueden cubrir, se pueden encontrar con elementos y sorpresas inesperadas que le ocasionen costos no contemplados a la institución que prevalecerá.

Para propósitos de este documento, el término institución financiera incluye cualquier institución cuyo negocio esté relacionado a bancos, servicios financieros o cualquier actividad primordialmente financiera. Si bien el enfoque analítico básico para estas instituciones financieras generalmente es el mismo, hay factores y diferencias específicas para cada sub-sector que requieren mayor detalle. Este reporte cubre el

amplio universo de diferentes productos y mercados de cada sub-sector, especificando en cada caso particular los factores y variables importantes consideradas para la calificación.

Proceso analítico

El proceso analítico de VERUM se enfoca en las siguientes áreas:

1. Riesgo económico
2. Riesgo Industria (incluidos los aspectos regulatorios)
3. Valor de la base de negocios
4. Evaluación de la Administración - Estrategias y Perfil de Riesgo
5. Gobierno Corporativo
6. Información Financiera y Principios Contables
7. Análisis de Utilidades del Negocio
8. Adecuación del Capital
9. Administración de Riesgos
 - a. Calidad de Activos y Riesgo de Crédito
 - b. Riesgo de Mercado
 - c. Riesgo de Obtención de Recursos Financieros (Fondeo) y de Liquidez
 - d. Riesgo Operativo
10. Desempeño Financiero y Análisis de Razones Financieras

1. Riesgo económico

La comprensión de los fundamentos del entorno en el que opera el banco es de suma importancia y representa un elemento clave para comprender las operaciones y el futuro de cada institución. La historia nos demuestra que incluso el banco más sólido de un país puede experimentar dificultades si el país en el que opera llega a atravesar por una profunda crisis o recesión económica que afecte negativamente al sistema financiero. Esto es aún más esencial en el caso de mercados emergentes, donde el entorno político y económico tiende a ser más volátil.

El análisis comienza con una evaluación general del entorno en el que opera el banco y el estado general de la economía y finanzas del país. VERUM se centra en las fortalezas y debilidades de la situación económica y política de éste, siempre teniendo en cuenta los efectos que ello podría tener sobre el sector bancario en su conjunto y sobre cada institución particular calificada. Se revisan indicadores económicos básicos tales como el tamaño y la composición de la economía, niveles de inflación, niveles de ahorro e inversión, crecimiento del PIB, nivel de desempleo, volatilidad de tipos de cambio, entre otros.

En general, los bancos tienen vínculos con casi todos los sectores de la economía por la naturaleza propia de sus actividades al realizar su labor de intermediación de liquidez y fondeo a los diversos participantes, por lo que son más susceptibles a ser influenciados por el entorno macroeconómico que otras industrias. Por ejemplo, si las perspectivas de crecimiento económico son positivas, generalmente los bancos

estarán más abiertos a otorgar créditos tanto a personas como a empresas, pero si se espera una contracción económica es posible que los bancos sean mucho más restrictivos en el otorgamiento de créditos. Asimismo, es importante entender el posicionamiento del sistema bancario en la función de intermediario financiero, su participación en los mercados de capitales y mediante el ofrecimiento de otros servicios relacionados.

La evaluación de la calidad crediticia incluye la ponderación de las oportunidades para generar utilidades y los riesgos que se habrán de asumir en función de los participantes económicos que se desenvuelven en el área de mercado donde opera el banco. Los bancos que operan en áreas pequeñas son más susceptibles a la influencia de las condiciones económicas de la región. Por lo tanto, los riesgos de concentración regional y desequilibrio geográfico en su portafolio de negocio se deben de tomar en cuenta como factores que limitan la calificación. Por otra parte, la diversidad geográfica en el portafolio de negocios, por ejemplo un área amplia de mercado, es un factor positivo en el análisis, ya que el banco tiene una capacidad relativamente mayor para hacer frente a cambios en el entorno económico.

El tamaño de la economía, su composición y perspectivas de crecimiento son aspectos importantes al evaluar los efectos directos de la economía en el desempeño del sector bancario. Por ejemplo, muchos de los Bancos e Instituciones Financieras centroamericanas sólo operan en su país de origen, por lo que están limitados a introducir algunas tecnologías que requieren volúmenes de masa crítica mayor, lo que limita seriamente su desarrollo. Es especialmente significativo cuando se considera la tasa de crecimiento monetario y del crédito con relación al crecimiento económico, así como las tendencias del ahorro y la inversión en la economía. VERUM también hace énfasis en la comprensión de los posibles problemas estructurales que enfrenta la economía, lo cual podría llevar a requerir políticas restrictivas que deprimen el crecimiento económico (por ejemplo, una inflación elevada). Estos factores determinan las tasas de interés y la demanda por crédito, e influyen en forma importante en el entorno operativo del banco y en consecuencia en su estrategia, crecimiento, liquidez y rentabilidad.

Adicionalmente, la metodología de VERUM analiza los fundamentos de otros sectores industriales dentro de la economía, concentrándonos en la estructura y capacidad financiera del sector público y privado. En este proceso, los sectores que tienen más probabilidades de verse afectados por un evento adverso en la economía se identifican, ya que contar con una alta exposición a estos sectores podría resultar en el deterioro de la calidad de activos del banco.

Al igual que una diversificación geográfica en términos de operaciones se considera buena, se considera positivo contar con una cartera de negocio con participaciones en diferentes sectores industriales. Tener una alta concentración en algún sector en particular incrementa la exposición de la institución a cualquier riesgo que pudiera presentarse en ésta. En caso que se presente algún evento adverso, los efectos negativos en la cartera del banco podrían ser relevantes. En algunos casos,

principalmente cuando se trata de instituciones regionales, existe una concentración geográfica junto con una concentración de industria, ya que hay ciertas regiones dependientes de alguna industria en particular.

2. Riesgo Industria

Para comprender e integrar a su análisis los riesgos inherentes en la industria bancaria, VERUM pone énfasis en analizar la estructura básica del sistema bancario (incluyendo su tamaño relativo, marco regulatorio, número y tamaño de los participantes, así como en su transparencia). Se busca obtener un entendimiento profundo y completo del entorno operativo de la industria, lo que permitirá al analista identificar las características particulares de cada institución de mejor forma, así como sus fortalezas y debilidades.

En primer lugar se considera el porcentaje de fondos en la economía que fluye a través del sistema bancario, así como la profundidad relativa de los mercados de capital. Es de suma importancia tomar en cuenta el papel del sistema bancario doméstico dentro de la economía y el sistema financiero del país. Por lo tanto se considera relevante el grado de intermediación bancaria y sofisticación financiera del mercado.

Se incorpora la dinámica de competencia en el sector, incluyendo todas las instituciones financieras bancarias y no bancarias que participan en el mercado, identificando a los principales jugadores y el lugar que ocupa el banco que está siendo analizado. Se analizan las participaciones de mercado en general y, de estar disponibles, por cada segmento de negocio con el propósito de tener un panorama amplio de cómo está integrado el mercado. En este sentido, si el banco tiene un sólido posicionamiento o es uno de los de mayor tamaño, se considera positivo. Este factor es importante no sólo por las ventajas que brinda el ser un jugador de buen tamaño con una posición de mercado significativa, sino que también entra en juego el factor del posible apoyo del gobierno en caso de que el banco entre en dificultades financieras. En este punto, si el gobierno considera que el banco es sumamente importante para el sistema financiero y la economía del país y que no se debe permitir que este quiebre (mejor conocido en inglés como *“too big to fail”*), éste seguramente tendrá un apoyo por parte del gobierno para que siga operando. Generalmente este tipo de apoyo es implícito, pero en algunos casos en donde el gobierno pudiera tener una participación en el banco se podría dar de manera explícita, aunque es menos común.

Algunos elementos adicionales que VERUM examina incluyen las barreras de entrada, tendencias de consolidación, el número de bancos y sucursales bancarias relativos a la población, participación extranjera, nivel de sensibilidad en precios, grado de concentración y sofisticación del mercado. Cada una de estas variables tiene sus efectos particulares dentro del análisis de la industria; por ejemplo, el que existan barreras de entrada significa que el riesgo de que incursionen nuevos competidores en el mercado es relativamente bajo, por lo que se esperarían pocos cambios en el entorno competitivo. Otra variable, como la de la participación de

bancos extranjeros en el país es una señal de que existe cierta confianza en el sistema financiero y su entorno regulatorio, ya que por lo general estos buscan participar en mercados que posean una regulación clara y justa y en los que el sistema legal sea sólido y eficiente. El número de bancos y sucursales bancarias relativos a la población nos da una idea de la penetración bancaria del mercado, y si bien cuando ésta es baja no se considera como un factor positivo, esto tampoco es necesariamente un factor negativo, ya que esto también puede representar la oportunidad de lograr un buen potencial de crecimiento en el futuro. Lo que se busca entender es la evolución y tendencias recientes de la industria, para determinar así su perspectiva.

El análisis de VERUM presta particular atención al entorno regulatorio en el que el banco opera. En este sentido, se examina la calidad del marco de supervisión bancaria. En adición a obtener una profunda comprensión de la legislación que regula la industria, VERUM estudia los instrumentos utilizados por los reguladores para supervisar el sistema bancario, que incluyen las formas y calidad de los informes de los bancos a las autoridades reguladoras, así como la frecuencia y calidad de la vigilancia llevada a cabo por las autoridades de supervisión bancaria. Igualmente, se toma en consideración las prácticas contables y requerimientos de publicación de información y reportes, buscando que exista claridad, transparencia y oportunidad en la información publicada. Si bien VERUM no califica a los reguladores, el hecho de que la industria bancaria esté debidamente regulada es positivo para la evaluación de los bancos e instituciones financieras calificadas.

VERUM revisa asuntos como las medidas administrativas que se tengan para mantener solidez en tiempos normales, así como las preventivas para evitar que se produzca una crisis interna. En caso de presentarse alguna crisis, cuál es el esquema de acciones ejecutivas que se habrán de tomar para hacer frente a la misma. Si bien se necesita tener instaladas medidas institucionales y financieras, éstas pudieran no ser suficientes por sí solas, por lo que es indispensable su evaluación profunda. En este factor se toman en cuenta las acciones que se han ejecutado en el pasado ante eventos adversos, así como los resultados alcanzados. Adicionalmente, se considera cualquier cambio o modificación que se haya realizado a estos procesos.

El objetivo del eventual apoyo del sector público a los bancos no es proteger a los bancos individuales, sino proteger a los depositantes y mantener la estabilidad del sistema financiero y de pagos funcionando en forma ordenada. Por lo tanto, el reflejo de algún posible apoyo proveniente del sector público en la calidad crediticia varía de banco a banco, dependiendo del tamaño del impacto negativo en el sistema financiero que traería una posible quiebra del banco en cuestión. Como se mencionó previamente, si el banco tiene un tamaño relevante como para afectar negativamente a la economía de un país o región, seguramente recibirá alguna clase de apoyo por parte del sector público.

Otros asuntos que VERUM considera incluyen (1) para los grandes grupos bancarios que se han convertido en conglomerados financieros internacionales que cubren

sectores amplios del mercado y múltiples líneas de negocio, la posible cooperación y estructuras de soporte que pudieran tener con las autoridades competentes de otros países, (2) si cuando operando como intermediario financiero dicho alcance del plan de apoyo pudiera poseer una estructura que se extienda a las entidades que no tengan función directa de liquidación, incluyendo los bancos de inversión, casas de bolsa y compañías de seguros, y (3) las tendencias en la opinión pública y política acerca de los rescates bancarios.

3. Valor de la base de negocios

El valor potencial de la base de negocio de cada banco determina el límite superior de su calificación. Entre los factores que VERUM toma en consideración al evaluar el valor potencial de la base de negocios del banco incluyen desarrollo demográfico, la acumulación de riqueza, el número de empresas y la escala y diversidad de actividades económicas en la zona del mercado que opera. Cuando el valor de la base de negocios no es lo suficientemente atractiva, es difícil esperar una calificación alta, incluso si el banco cuenta con buenos indicadores financieros. Asimismo, aunque la base tenga un valor de negocio de alto potencial, no tiene sentido si el banco no utiliza y actualiza este valor. El valor actualizado es el valor real de la base de negocios, que determina el rango de la calidad crediticia del banco, incluida su estructura de balance y el potencial de ganancias.

4. Evaluación de la Administración – Estrategias y Perfil de Riesgo

La evaluación del equipo directivo y sus estrategias corporativas es uno de los aspectos más complejos al calificar una entidad financiera, por ello tiene un papel fundamental en el análisis de VERUM. La capacidad y la fortaleza de la administración es un factor fundamental para el éxito de una compañía. Se puede obtener una apreciación objetiva de la calidad y solidez de la administración al evaluar los siguientes aspectos: éxitos obtenidos en sus estrategias fundamentales; rigor de sus políticas, procesos y prácticas de gestión internas; acciones de la administración ante situaciones problemáticas; su apetito por el crecimiento, ya sea orgánico, agregando nuevos segmentos o mediante adquisiciones; su capacidad para integrar adquisiciones eficientemente sin interrupciones en el negocio; y su historial en el logro de resultados financieros positivos. De igual forma, las estrategias de retención y planificación de sucesión para puestos de alto rango también son consideraciones críticas.

Ya que la calificación mide la capacidad de que una institución cumpla con sus obligaciones financieras actuales y futuras, es de vital importancia el poder comprender la visión a futuro que la alta gerencia tiene de la misma. Esto permite saber hacia donde se dirige la institución y cómo pretende llegar ahí.

El identificar y comprender las capacidades, desempeño y postura de la alta dirección es esencial en el proceso de calificación. VERUM da importancia a las entrevistas con la alta gerencia para lograr tener un profundo conocimiento de sus estrategias y apetito al riesgo. La discusión y consulta directa con la alta dirección sobre las

políticas de gestión y estrategias que se elaboran en respuesta a cambios en el entorno y qué medidas se están adoptando para alcanzar sus objetivos es muy útil en la determinación de la actitud del equipo administrativo. En principio, al emprender una evaluación, las entrevistas se llevan a cabo con la alta dirección con el fin de obtener conocimiento de las políticas de gestión y demás temas de importancia.

Durante la reunión con la administración se aprovecha para conocer la filosofía financiera y de gestión, cultura de administración de riesgos, planes estratégicos a mediano y largo plazo, así como medidas adoptadas para resolver retos o cuestiones problemáticas. Asimismo durante la reunión se considera información adicional (planes de crecimiento y nuevos negocios potenciales, planes de inversión, estados financieros proyectados, y otros materiales) y se compara con lo que describe la administración, para determinar qué tan factible es que la compañía pueda cumplir con sus planes y objetivos.

Algunos puntos específicos en los que se enfoca el análisis de la administración son los siguientes:

- **Visión estratégica** – Se evalúan los criterios de inversión de la institución, riesgos y oportunidades percibidas en sus negocios, posibilidades de crecimiento, mezcla deseada de generación de ingresos y utilidades por región y por negocio, así como su filosofía. Asimismo, se considera el nivel de independencia de la administración del banco, la influencia de los accionistas o del gobierno en las decisiones estratégicas de éste, así como la calidad del proceso de planeación. Se analiza la estrategia de adquisiciones de la administración, la cual es una variable singular e importante que ayuda a revelar el perfil de riesgo de la gerencia. Si bien es cierto que todas las adquisiciones poseen riesgos, si éstas son bien ejecutadas, hacen sentido estratégico y son valuadas adecuadamente, pueden servir para atenuar algunos riesgos de largo plazo de la compañía.

Las estrategias de crecimiento y adquisiciones nos pueden dar una buena idea del perfil de riesgo de la administración. En la práctica, si tenemos a dos instituciones con posiciones financieras relativamente iguales en un punto en el tiempo y en una de ellas su administración tiene un perfil de riesgo agresivo, mientras que en la otra empresa su administración prefiere tomar riesgos más medidos y moderados, el análisis de calificación tomará como un factor negativo el hecho de que las estrategias de una institución puedan llegar a exponerla a mayores riesgos y, por lo tanto, se diferenciará entre la que es más agresiva respecto a la más conservadora.

Igualmente, mediante las discusiones con la alta gerencia se busca conocer la dirección estratégica que se le piensa dar a la compañía hacia adelante. Por ejemplo, si un banco cuenta con tres líneas de negocio, resulta relevante saber si éste planea mantener la mezcla actual de ingresos y utilidades, o si se piensa enfocar en desarrollar y crecer cierta línea de producto o segmento de negocio en específico, ya que se le ve más potencial. Si se piensa mantener en los mismos territorios o si están planeando expandirse a nuevos mercados.

- Estrategia de capitalización – El objetivo es comprender la filosofía de la administración con respecto a su estrategia de financiamiento, incluyendo factores como la estructura de capital deseada, qué niveles de apalancamiento consideran adecuados, inclinación hacia deuda dentro o fuera de balance, utilización de instrumentos de capital híbridos, relación y cercanía con el mercado y las diferentes fuentes de fondeo disponibles, mezcla deseada de fuentes de fondeo (depósitos vs otro tipo de deuda), preferencias para fondear adquisiciones (deuda o capital), entre otros. VERUM evalúa las políticas financieras con respecto a su agresividad/conservadurismo, la sofisticación y la coherencia con los objetivos de la administración. Concedemos gran importancia a las filosofías de gestión y políticas relativas al riesgo financiero, como plazos de financiamientos, tipos de divisas, utilización de instrumentos derivados, por mencionar algunas. Se considera como parte de los aspectos de políticas financieras de la administración las prácticas contables, los niveles de inversión de capital, la tolerancia de la deuda y las actividades de fusiones, adquisiciones y desinversión de activos. Se considera igualmente posibles soportes y apoyos de sus socios estratégicos.
- Historial – En este punto VERUM analiza el desenvolvimiento pasado de la administración ante situaciones clave o problemáticas, así como su desempeño en las diferentes fases de los ciclos económicos. También se considera si se ha cumplido con las proyecciones y planes discutidos anteriormente. El que una administración cumpla de manera regular con sus objetivos financieros y operativos, como también con sus planes estratégicos, genera mayor credibilidad al momento de analizar la posibilidad de que esta alcance sus metas y objetivos.

Por ejemplo, si los resultados financieros de una institución muestran un deterioro en un año particular causados por una adversa situación macroeconómica generalizada en el país, regularmente se buscaría hacer un ajuste a la baja de su calificación. Pero si al platicar con la administración, ésta provee una descripción detallada de su estrategia para mejorar la situación financiera del banco, incluyendo las medidas y pasos a tomar para lograrlo, podría ser que la calificación no sea ajustada necesariamente. En este caso, primero se evalúa qué tan factible es que estos planes se ejecuten con éxito considerando el entorno. Posteriormente, se determina qué tan factible es que la administración cumpla con los planes comentados. Dentro de la evaluación de este factor, se observa el historial o “*track record*” de la administración en lo que se refiere a cumplir con sus proyecciones y planes. Si en ocasiones anteriores la administración ha cumplido con los planes y proyecciones establecidos, tendrá mayor credibilidad y se considerará más factible que pueda cumplir con sus objetivos. Pero si anteriormente la administración no ha sido capaz de alcanzar sus metas, las proyecciones y planes presentados por la empresa no se considerarán tan relevantes dentro del análisis de calificación, ya que no hay seguridad de que la administración vaya a cumplir con estos.

Es importante el observar el desempeño de la empresa ante situaciones adversas como crisis económicas o eventos problemáticos, para evaluar si la administración fue capaz de adaptarse y ajustar sus operaciones para aminorar los efectos negativos de algún evento adverso. Al enfrentar este tipo de eventos nos damos cuenta de la capacidad de respuesta de la administración ante cambios en el entorno operativo. Si en situaciones anteriores la administración ha sido capaz de ajustarse exitosamente a cambios negativos fundamentales en su sector, probablemente signifique que si se presenta alguna situación más adelante, ésta podrá ser capaz de adaptar sus operaciones y ajustarse al nuevo entorno.

De igual forma se analizan otros factores como los sistemas de control implementados, planeación de la sucesión y retención de personal, relación en su caso entre subsidiaria y empresa matriz, entre otras.

Adicionalmente, se analiza la estructura accionaria de la compañía, identificando a los principales accionistas de la empresa y el grupo o personas que mantienen el control. Esto es importante ya que nos permite ver si los accionistas participan en algunos otros negocios o industrias, la relación que puede tener con la empresa y el historial de los accionistas en éste y otros negocios. La trayectoria de los accionistas es considerada un factor importante, ya que por ejemplo, si en alguna ocasión en esta empresa o en alguno de sus otras empresas se ha llegado a tener un incumplimiento financiero, o acciones perjudiciales en contra de acreedores o accionistas minoritarios, esto se consideraría un factor negativo para la calificación, ya que implica mayor riesgo. Si se considera un factor suficientemente significativo se vería reflejado en una menor calificación. El tener accionistas con un historial destacado, con un perfil conservador y que han cumplido siempre con sus obligaciones es un factor positivo para la calificación.

Igualmente, si la institución pertenece o es una subsidiaria de algún banco o institución financiera extranjera, se considera el soporte y las estructuras de apoyo que existen entre subsidiaria y matriz, así como su importancia relativa dentro del grupo. En general, las áreas de mercado en donde operan muchos de los bancos provienen de su historia y antecedentes, por lo que los portafolios de negocios y perfiles de riesgo no varían considerablemente en función de la administración. Sin embargo, los grandes bancos y algunos bancos regionales están ampliando activamente, ante la dinámica de los mercados, sus líneas de negocio y segmentos de mercado por decisiones de la alta dirección. Consecuentemente, su portafolio de negocios y perfiles de riesgo sufren cambios durante estos procesos.

Durante el análisis de calificación, VERUM le da mucha importancia a las entrevistas con la alta gerencia del banco para tener un profundo conocimiento de sus estrategias y apetito al riesgo. Otro punto importante a examinar es si se cuenta con un sistema de gestión de información adecuado que apoye a la administración en la oportuna toma de decisiones para hacer frente a la expansión de mercado y líneas de negocio del banco.

5. Gobierno Corporativo

La revisión de la estructura de gobierno corporativo de una institución financiera implica analizar los reglamentos internos, las políticas de información y las relaciones entre los órganos de gobierno (Comités de Auditoría, Prácticas Societarias y de Finanzas), incluyendo el Consejo de Administración, la Asamblea General de Accionistas y reuniones de gerencia. También se evalúa la calidad y oportunidad de la información revelada y los procedimientos que permiten su elaboración y la relación de la firma con sus proveedores de recursos financieros. El análisis de VERUM se centra en evaluar la funcionalidad y composición del Consejo de Administración y órganos de gobierno. La estructura de controles establecidos para garantizar que tanto sus políticas como los procedimientos sean apropiados. La existencia de Consejeros Independientes y el grado de independencia de estos. La remuneración e incentivos de la administración y los principales directivos, así como las políticas relativas a transacciones con partes relacionadas. Además se observa la integridad de la contabilidad y auditoría, que incluyen el grado de revelación de información financiera e información no financiera (incluyendo la agresividad de las prácticas contables y posibles debilidades de control). Se revisa la estructura de propiedad de las acciones (incluidas las de los directores) y los derechos de los accionistas.

Cuando se cuenta con un gobierno corporativo adecuado o fuerte, normalmente tiene poco o ningún impacto en las calificaciones de crédito del emisor. Generalmente no se considera como una fortaleza crediticia el contar con una buena estructura de gobierno corporativo, ya que lo que se busca que se cuente con esto como un elemento indispensable dentro del sano desarrollo de la institución en el largo plazo. Sin embargo, en caso de que se observe alguna deficiencia que pueda llegar a disminuir la protección de los tenedores de bonos o cualquier tenedor de títulos de deuda, ésta sí puede tener un impacto negativo en la calificación asignada. En resumen, si se cuenta con una estructura sólida de gobierno corporativo la calificación no será afectada positivamente pues es lo que corresponde a una compañía bien administrada, mientras que si se encuentran puntos débiles en su gobierno corporativo, si pudieran tener un impacto negativo en la calificación.

6. Información Financiera y Principios Contables

Al iniciar este análisis, VERUM toma en consideración la composición y la calidad de la contabilidad. Dado que el proceso de calificación explícitamente excluye cualquier tipo de auditoría, la calidad de la información financiera se evalúa mediante el examen de las políticas contables, tales como: consistencia en criterios, principios de consolidación, las políticas de valuación, operaciones con derivados o instrumentos estructurados, el tratamiento del crédito mercantil y partidas fuera de balance, métodos de depreciación, de reconocimiento de ingresos y políticas de reserva, provisiones por pérdidas potenciales, provisiones por pensiones, los cambios en la estructura del grupo y cualquier otra relevante para la entidad que se esté calificando..

Para el análisis financiero generalmente se utilizan estados financieros auditados preparados de acuerdo a los principios de contabilidad autorizados por la CNBV y generalmente aceptados en cada país para este tipo de instituciones. VERUM considera como ideal que los estados financieros se encuentren auditados por una firma de contabilidad independiente y de buena reputación. Adicionalmente, nuestros analistas utilizan los datos que la institución calificada nos entregue, así como cualquier otra información que sea pública y que complemente el análisis, siempre y cuando la fuente sea confiable, la información sea de calidad y el grado de revelación de la información sea suficiente. Considerando que la información financiera es la base del análisis de crédito, si existen dudas razonables sobre la precisión o la calidad de la información, el proceso de calificación se suspende. En caso de que se tenga una calificación vigente y no se llegue a obtener la información requerida para darle el seguimiento adecuado y formal a la calificación, la calificación puede ser retirada por falta de información.

7. Análisis de Utilidades del Negocio

La capacidad de generar utilidades de una institución es un elemento clave para el éxito o fracaso de esta en el largo plazo. Las utilidades en términos contables son la primera área que absorbe una pérdida cuando ésta es reconocida, por lo que estas regularmente seguirán siendo la principal fuente de capital para el crecimiento del banco en el futuro. Por este motivo, las utilidades se consideran como un factor de importancia similar a la adecuación de capital en la evaluación crediticia. Igualmente, el análisis de VERUM toma en cuenta la volatilidad de las utilidades y busca incorporar el desempeño de la utilidad relativo al balance y a otros riesgos que estén presentes.

Como la fuente de ingresos principal generalmente proviene de la cartera, la evaluación de las utilidades potenciales inicia con la comprensión de las características del portafolio de negocios del banco y su perfil de riesgo. Es importante poder conocer a detalle estos factores, ya que son la base fundamental del negocio y serán determinantes en la generación de utilidades futuras. Asimismo, el estudiarlos nos ayuda a determinar si la posición actual del negocio concuerda con la estrategia de negocios planteada por la administración. Por ejemplo, si un banco se encuentra más orientado hacia la banca personal y de consumo podemos darnos una buena idea del perfil general de riesgo de su cartera de negocio por las políticas y sistemas implementados. Más adelante, se estudia el proceso de evaluación crediticia del banco para conocer qué tan sofisticado, selectivo y consistente es en su operación la institución.

Igualmente, es importante determinar si el banco ofrece servicios competitivos y si es capaz de obtener rendimientos estables y adecuados a los riesgos involucrados. Para ser más específicos, los niveles, estabilidad y tendencias de las utilidades después del costo financiero y su rentabilidad se evalúan en cada una de las principales líneas de negocio, divisiones y regiones. Usualmente se observa la tendencia y desempeño histórico en la generación de utilidades de la institución, la estabilidad y calidad de

estas, así como la capacidad para generarlas. Adicionalmente, se evalúan las utilidades proyectadas utilizando presupuestos y estimaciones provistos por la institución, haciendo ajustes incorporando nuestras estimaciones, de considerarse prudente.

Otros puntos a revisar son la composición de los ingresos, su grado de diversificación, las fluctuaciones y los esfuerzos para mejorar la productividad; incluidas las acciones destinadas a mejorar la estructura de costos y aumentar la eficiencia en sus operaciones comerciales.

El grado de diversificación en la generación de ingresos y utilidades es un componente elemental para VERUM en el proceso de calificación de una institución financiera. Este incluye un análisis de la generación de ingresos y utilidades por línea de negocio o producto, con el propósito de determinar si existe alguna concentración importante en alguna línea en particular o si se tiene una mezcla más balanceada. Normalmente una mayor diversificación significa un riesgo más disperso y se considera positivo, aunque no siempre es el caso. Tomemos un ejemplo en el cual un banco dedicado históricamente a la banca comercial especializado en el crédito al consumo y personas físicas, en el afán de buscar crecimiento se expande y comienza a buscar nuevas líneas de negocio. La especialidad del banco, donde posee el expertise, ventajas competitivas y mejores retornos sobre el capital es en su negocio tradicional, pero al buscar el crecimiento le dedica fondos a las nuevas líneas de negocios sin tener los retornos esperados e incluso con pérdidas, dada su poca experiencia. En estos casos, la diversificación no brindaría los beneficios buscados y podría convertirse en un factor negativo para la calificación del banco.

Asimismo VERUM considera que la capacidad de generar utilidades es importante como un indicador que nos refleja el nivel de competitividad de una institución y su resistencia a condiciones económicas adversas. El mantener márgenes de rentabilidad adecuados y un nivel de utilidad sólido, llevará a la estabilidad en la generación de flujo de efectivo. Si bien es importante contar con una elevada capacidad de generar ingresos, la estabilidad de estos es particularmente importante.

Algunos elementos e indicadores clave que VERUM considera en su análisis de las Utilidades del Negocio son los siguientes:

- Perfil de riesgo, composición de activos, estructura de activos y pasivos;
- Composición de las utilidades, dispersión y diversificación, fluctuaciones de utilidades;
- Utilidades generadas por las operaciones principales antes de depreciación excluyendo factores temporales (nivel y margen de utilidad);
- Proporción de ingresos por intereses a ingresos no relacionados a intereses, estabilidad de ingresos no relacionados a intereses;
- Gastos/utilidad neta de operaciones regulares;
- Margen de interés neto después de costos de crédito;
- Utilidad después de costos de crédito (nivel y margen de utilidad);

- ROC (retorno sobre el capital o ROE en inglés) para cada línea de negocio, división y región.

8. Adecuación del Capital

El análisis que realiza en esta materia VERUM se concentra en el capital y en la capacidad que posee el banco para construir una sólida base de capital a través de la retención de utilidades. El nivel de capital relativo al riesgo de la cartera de crédito es un factor fundamental en la determinación del riesgo crediticio, no sólo porque una mayor proporción de capital permite absorber mayores pérdidas en los activos, sino también porque permite a las instituciones ser más flexibles y aprovechar las oportunidades atractivas cuando estas se presentan. Cuando se cuenta con un nivel bajo de capital, la capacidad de maniobra de la institución es mucho más restringida.

Al analizar la adecuación del capital (definido como el tamaño del capital relativo a los riesgos existentes) de un banco, VERUM no se limita a observar solamente su nivel o los requisitos regulatorios de la razón de capital, sino que además realiza una evaluación desde el punto de vista del capital económico, haciendo una comparación con los diversos riesgos que posee el banco como se describe a continuación y tomando en cuenta los resultados de diferentes escenarios de estrés aplicados.

La calidad del capital común también es un punto importante de la evaluación. Los componentes y la calidad del capital se examinan para determinar hasta qué punto éste posee características atribuibles a capital común, incluyendo: (1) no tener vencimiento o ninguna obligación de repago, (2) no tener ninguna obligación de pagar dividendos, y (3) en caso de insolvencia, estar subordinado a los acreedores. Por ejemplo, la estructura de capital de un banco puede incluir diferentes niveles como capital común puro, capital preferente, deuda convertible, deuda subordinada, interés minoritario, entre otros. Los componentes del capital que carecen de características suficientes para ser denominados capital común puro se consideran más cercanos a deuda, por lo que se descuentan total o parcialmente del capital común. Por otra parte, entre mayor sea la capacidad de absorción de pérdidas de un elemento del capital, se considera más cercano a capital.

Los criterios de evaluación de adecuación de capital establecidos por las autoridades regulatorias y de supervisión no son necesariamente idénticos a los adoptados por VERUM. Sin embargo, el observar las normas de adecuación de capital es una premisa fundamental para todos los bancos que quieran seguir operando en el futuro, por lo que este tipo de regulaciones tendrán una influencia significativa en el comportamiento y estrategia de la gerencia. Por lo tanto, desde esta perspectiva, VERUM da gran importancia a la capacidad del banco para mantener de manera constante su índice de adecuación de capital por encima de un determinado nivel en términos de la evaluación de su calidad crediticia.

Ningún nivel realista de capital puede evitar la caída de una institución mal administrada. Sin embargo, una base de capital sólida otorga a la administración los medios financieros para tomar decisiones prudentes en cuanto a diversificación de

alternativas de financiamiento, provisiones ante pérdidas, políticas de dividendos, constitución de reservas, aportes de los accionistas, entre otros. Suponiendo que una institución cuenta con un fuerte posicionamiento en las demás variables o factores de calificación y el capital representa un elemento significativo dentro de la calificación, una sólida capitalización típicamente resultará en una buena calificación, e igualmente una débil capitalización nos llevará a un nivel de calificación menor. Sin embargo, si tenemos una sólida posición de capitalización pero ésta se encuentra expuesta a debilidades en otras áreas, (por ejemplo a pérdidas esperadas resultantes de una baja calidad de activos o un desempeño pobre de la cartera de activos), la buena posición de capital pudiese ser que no fuese suficiente para mantener un nivel de calificación alto.

VERUM utiliza en su análisis del capital indicadores que se basan en el concepto de capital básico y capital elegible. El cálculo del capital básico se define como el capital contable, que incluye el interés minoritario con capacidad de absorción de pérdidas, menos cualquier instrumento que no sea clasificado como capital puro que esté incluido en esta cifra. Regularmente el capital reportado está compuesto por acciones de capital común y ordinario, utilidades retenidas a la fecha, primas pagadas en la suscripción de capital, reservas, interés minoritario con capacidad de absorber pérdidas, y se le restan el crédito mercantil, impuestos diferidos y las deducciones por reservas de revaluación. El capital elegible se calcula tomando el capital básico y sumando los instrumentos de capital no considerados capital puro pero que sea considerado con las características suficientes para ser elegible como capital, por ejemplo acciones preferentes o deuda convertible.

Algunos elementos e indicadores de importancia que VERUM considera en su análisis de la Adecuación de Capital son los siguientes:

- Políticas de administración del capital común;
- Composición del capital común y características del capital;
- Acumulación esperada de capital basado en reservas internas;
- Políticas de retorno a los inversionistas;
- Capacidad para incrementar capital común;
- Índice de Capitalización Básico (Tier-1): Se calcula tomando el capital básico entre los activos sujetos a riesgos totales. Este indicador nos permite establecer la capacidad del capital básico de poder absorber las pérdidas derivadas de los activos sujetos a riesgos totales. Un nivel de capitalización sólido le brinda a la institución mayor capacidad de sustentabilidad y le permite mayor margen de maniobra para buscar nuevas oportunidades atractivas de crecimiento. El contar con un indicador débil significa un balance menos preparado para expandirse y más expuesto a eventos económicos y financieros adversos;
- Índice de Capitalización Total: Similar al índice de capitalización básico pero incluyendo el capital total en el cálculo;
- Índice de Capitalización Elegible: Similar al índice de capitalización básico pero incluyendo el capital elegible considerado bajo los criterios de VERUM;

- Capital Reportado a Activos Totales;
- Capital Reportado a Créditos Netos;
- Dividendos Pagados a Utilidad Neta.

9. Administración de Riesgos

Siendo intermediarios financieros, el tomar riesgo es una de las funciones inherentes de los bancos e instituciones financieras, por lo tanto el contar con una sólida administración de riesgos se considera una característica esencial para estas. Un elemento fundamental del proceso de calificación es la evaluación de la naturaleza y el alcance de los riesgos que un banco enfrenta y qué tan bien administra y maneja estos riesgos. En este punto del análisis, VERUM evalúa las exposiciones del banco al riesgo y sus procesos para administrar los diferentes tipos de riesgo a los que se enfrenta. Usualmente el riesgo de crédito es al que mayor atención se le ha prestado, pero dados los eventos de la crisis reciente en el sistema financiero, otros riesgos como el riesgo de mercado, riesgo operativo y riesgo de liquidez han tomado mayor relevancia.

Los bancos fundamentalmente cubren sus pérdidas esperadas con las estimaciones preventivas para riesgos crediticios y con los márgenes de interés; mientras que las pérdidas inesperadas se cubren generalmente con el capital. Las evaluaciones de riesgo de mercado y otros tipos de riesgos del banco, junto con la administración de riesgos, es el núcleo del análisis de calidad crediticia. Anteriormente, el método de administración de riesgos era especificado por las autoridades. Pero bajo el marco de Basilea (nuevas regulaciones sobre la razón de adecuación de capital establecidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea), se hace énfasis en la administración de riesgos bajo la propia responsabilidad del banco, mientras que las autoridades y el mercado se encargan de las revisiones al sistema de administración de riesgos y procesos de gestión.

Al evaluar este punto, VERUM revisa en primer lugar de qué manera el propio banco valúa, reconoce y distribuye el capital económico. Durante el proceso, VERUM examina si el banco es capaz de reconocer los riesgos correcta y exhaustivamente. Es importante que el banco verifique constantemente los riesgos de negocio que puedan tener un impacto significativo en sus operaciones, utilizando los conocimientos obtenidos a través de sus actividades comerciales, estableciendo las medidas necesarias con anticipación cuando se avecina un riesgo. Para cumplir este propósito se requiere de una sólida infraestructura administrativa y de sistemas. VERUM determina si se cuenta con los sistemas correctos y adecuados para hacer frente a la expansión de líneas de negocio y cobertura de mercado del banco. Asimismo, la posición de Responsable de Administración de Riesgos (*Chief Risk Officer-CRO*) y gerente de riesgos dentro del banco y sus opiniones son factores relevantes a considerar. Estos puntos son particularmente importantes para la evaluación de los grupos bancarios que se han convertido en conglomerados financieros que abarcan diversas líneas de negocios y amplias áreas del mercado.

En base a los resultados de este análisis, VERUM evalúa la tolerancia al riesgo del banco (adecuación de capital en términos del capital económico), teniendo en cuenta factores tales como resultados de las pruebas de estrés. Además, si se considera que el banco tiene una alta capacidad de seguir controlando de manera adecuada sus perfiles de riesgo en el futuro, por medio de la constitución, estructura y funcionamiento de la administración del capital económico, esto contribuirá positivamente a la evaluación de su calidad crediticia.

Asimismo, se toma en cuenta el *“track record”* o historial del banco en la administración de riesgos a través de los diferentes ciclos económicos y su capacidad para mantener un perfil crediticio sólido en el mediano y largo plazo. En este sentido, es importante considerar qué tan completas y robustas son las políticas y procedimientos del banco así como la experiencia y solidez del equipo administrativo y poder evaluar su apetito general por el riesgo y su enfoque para administrarlo.

Todo esto se hace primero tomando un panorama general de los sistemas y políticas implementadas para administrar riesgos. Después el análisis se enfoca en las principales áreas o categorías de riesgo: de Crédito, de Mercado y Operativo. El proceso de análisis también incorpora una revisión del Riesgo de Liquidez y de Obtención de Recursos Financieros (Fondeo). En las secciones siguientes tocaremos cada una de estas categorías.

Dada la naturaleza de los bancos, todos estos riesgos se encuentran interrelacionados. Es probable que cualquier deficiencia que exista en algún área en particular se traspase a otras áreas. La crisis actual ha reafirmado esta preocupación de interdependencia entre los riesgos de una institución. Por ejemplo, si un banco llega a tener problemas administrando su riesgo de crédito puede llegar a preocupar a los depositantes respecto a la viabilidad del banco, resultando en el retiro de depósitos del banco y provocándole una crisis de liquidez.

Algunos elementos que VERUM considera en su análisis general de la administración de riesgos incluyen la estructura de administración de riesgos y administración de distribución de capital, grado de precisión y sofisticación de los sistemas de información para administración de riesgos, y la posición del CRO y gerente de riesgos dentro del banco y sus opiniones.

Dentro del marco general de administración de riesgos, VERUM analiza una amplia serie de factores, de los cuales los más importantes se discuten a detalle a continuación.

a. Riesgo de Crédito y Calidad de Activos

El enfoque del análisis del riesgo de crédito de VERUM considera los riesgos provenientes de actividades dentro de balance, como créditos o actividades interbancarias, al igual que aquellos que provengan por actividades fuera de balance. Se presta especial atención a examinar el diseño institucional de la operación de administración de riesgo de crédito y si éste funciona con eficacia.

La fuente primaria de variabilidad en la solvencia de una institución financiera es la calidad y composición de sus activos. VERUM evalúa cuidadosamente la calidad de los activos basado en las características de la cartera de crédito, los patrones de incidencia de los costos de créditos malos del pasado y préstamos vencidos o en dificultades, así como revisiones adecuadas de las condiciones de crédito de los deudores más grandes. Un elemento clave del análisis es la evaluación del posible desempeño del portafolio de crédito de la institución ante situaciones económicas adversas; por ejemplo, un entorno con altas tasas de interés o una recesión económica. Es de esperarse que ante este tipo de situaciones complicadas el portafolio de crédito de la institución se vea afectado negativamente, pero el grado de deterioro en la calidad de activos dependerá primordialmente del enfoque y actitud hacia el riesgo que la institución posea, incluyendo las políticas de préstamo y sus controles internos. Por ejemplo, supongamos que tenemos dos bancos, uno que cuenta con políticas y requerimientos estrictos en cuanto al otorgamiento de créditos hipotecarios y otro que ante el crecimiento del mercado hipotecario fue más liberal en sus políticas de crédito. Llega la crisis económica, y ante esta situación ambas carteras de crédito se verán afectadas negativamente, pero el grado de deterioro en estas seguramente será mayor en el banco que fue más agresivo y menos estricto en sus políticas de otorgamiento de créditos.

Dado esto, uno de los aspectos fundamentales en el análisis del riesgo de crédito de VERUM se encuentra en revisar la estructura del balance general de la institución, sobre todo cuando se trata de bancos. Generalmente los préstamos constituyen la parte más significativa de los activos del banco, por lo que es necesario realizar una revisión completa de estos. El proceso de análisis incluye solicitar un desglose de los créditos por tipo de préstamo, tamaño, moneda, vencimiento, ubicación geográfica, sector económico e industrial. En este sentido, se analiza la cartera de crédito para revisar si existe alguna concentración de riesgo crediticio importante en algún deudor en particular, así como en alguna región o sector industrial y las medidas para mitigar el riesgo de concentración.

Una concentración de riesgo de crédito en exceso en una región o industria podría llegar a tener un impacto negativo en la calidad de activos. VERUM considera positivo que la institución cuente con una buena diversificación a través de diferentes sectores industriales y regiones geográficas, ya que ésta le permite a la institución financiera enfrentar periodos de crisis sin dañar significativamente su calidad de activos. Los analistas de instituciones financieras pueden llegar a consultar con sus contrapartes en otros departamentos para resolver cuestiones y dudas de algún sector o empresa en específico, para así tener un mejor entendimiento de su entorno y situación.

Asimismo, se busca identificar si existe alguna concentración importante en deudores individuales, con el propósito de determinar los riesgos asociados a las concentraciones más importantes de la institución. En ocasiones, podría darse el caso de una institución que tiene una buena parte de su portafolio de crédito concentrado en uno o varios deudores individuales grandes. En estos casos se considera que existe un elevado grado de riesgo de concentración, ya que si uno o

varios de los deudores llegan a enfrentar problemas financieros, pondría en riesgo la calidad de la cartera. Por lo general, es más común que se den este tipo de concentraciones en instituciones pequeñas o regionales o aquellas especializadas en ciertos sectores, por lo que normalmente se consideran de mayor riesgo.

Igualmente, el análisis de la cartera de crédito toma en cuenta su crecimiento y desarrollo con el propósito de determinar si existe algún nuevo riesgo o factor que pudiera representar una exposición importante en el futuro. Si existe algún área o sector que posea un crecimiento mayor al del mercado en el que participa, se busca recabar mayor información respecto a las razones del crecimiento, la estrategia y las expectativas hacia adelante en esa área en particular. Del mismo modo, si existe una expansión de préstamos hacia sectores, regiones o clientes nuevos, se requerirá dedicarle mayor atención al tema y obtener información más detallada. Un crecimiento acelerado en líneas de negocio o en regiones geográficas nuevas representa mayores exposiciones, ya que en algunos de estos nuevos sectores la institución podría no contar con experiencia suficiente para operarlas.

En el aspecto cualitativo, se examinan los criterios para asignar las calificaciones internas, auto-evaluaciones, políticas relativas a castigos de cartera y recuperación, el establecimiento de reservas, tipos de reserva y las políticas generales de la institución en cuanto a la constitución de reservas y las evaluaciones de la calidad del colateral. Posteriormente, se calculan los costos de crédito en función de la evolución esperada en la economía y precios de los activos. En cuanto a los créditos vencidos o en dificultades, VERUM requiere que sean analizados con mayor detalle tomando en cuenta la calidad del colateral con el que cuenta y la suficiencia de las reservas preventivas, así como el desempeño histórico y pérdidas crediticias.

Además de sus exposiciones por préstamos, las instituciones financieras tienen exposiciones a riesgos de crédito a través de diferentes formas, tales como portafolios de inversiones de renta fija y variable, exposiciones interbancarias y otras obligaciones fuera de balance. El análisis de VERUM evalúa qué tan expuesta se encuentra la institución a este tipo de riesgos y qué tan bien los administran y comprenden. El proceso incluye una revisión de la calidad de los portafolios de inversión, en términos de la calidad de los instrumentos, su liquidez, horizontes, concentraciones y métodos de valuación. Asimismo, se analizan las exposiciones interbancarias, que representan la exposición de la institución a otras instituciones financieras mediante préstamos y depósitos. En este punto se considera el tamaño de la exposición, fechas de vencimiento, calidad crediticia de las contrapartes, límites a exposiciones y concentraciones.

El análisis de las obligaciones fuera de balance representa un punto importante del proceso de calificación. Aquí se evalúan los diferentes tipos de obligaciones que pueden existir, tales como garantías y cartas de crédito, derivados y activos bursatilizados que se encuentren en vehículos de inversión especializados (SPVs por sus siglas en inglés).

Algunos elementos e indicadores de importancia que VERUM considera en su análisis de la Calidad de Activos y Riesgo de Crédito son los siguientes:

- Características de la cartera de crédito;
- Qué tan adecuados y conservadores son los sistemas de calificación interna y auto-evaluación;
- Qué tan adecuadas y conservadoras son las políticas de castigo de cartera y reservas;
- Qué tan adecuadas y conservadoras son las políticas de administración y conservación de cuentas por cobrar;
- Riesgo de concentración (por regiones, industrias, sectores económicos o por grupo económico en particular);
- Políticas para negociar con deudores problemáticos grandes;
- Reservas Creadas a Créditos Promedio;
- Reservas Creadas a Utilidades antes de Impuestos y Reservas;
- Reservas Preventivas a Créditos Totales;
- Reservas Preventivas a Créditos Vencidos;
- Cartera Vencida a Cartera Total;
- Cartera Vencida Neta a Capital;
- Castigos a Créditos Totales Promedio.

b. Riesgo Mercado y Liquidez

El riesgo de mercado en instituciones financieras generalmente ha sido relacionado con sus actividades de negociación, pero es importante resaltar que también existen elementos importantes de riesgo de mercado en otras actividades de los bancos, tales como préstamos y portafolios de inversiones. Si bien es cierto que la mayoría de las instituciones financieras están expuestas a riesgos de mercado, el grado y relevancia de esta exposición varía significativamente dependiendo de la institución y los diferentes negocios en los que participa. Algunos de estos riesgos incluyen exposición a tasas de interés, tipo de cambio, riesgo de contraparte, entre otros.

El análisis de riesgo de mercado de VERUM cubre las exposiciones estructurales (tales como la administración del riesgo de tasas de interés) y de negociación de la institución y comienza entendiendo el perfil de riesgo de ésta al observar las características de la estructura y administración de sus activos y pasivos; por ejemplo, dentro de los diferentes tipos de riesgo de mercado que existen, qué tipos de riesgo se mantienen en balance. Después de eso, a través de discusiones con la dirección y la gerencia de riesgos, VERUM determina si los ingresos fijados como meta para la división son razonables y si la tolerancia al riesgo establecida, los límites de riesgo y límites de pérdida son razonables en comparación con el capital contable del banco y la capacidad de administración de riesgo. De igual forma, se revisan los sistemas y herramientas implementadas para la evaluación y monitoreo del riesgo de mercado.

Las instituciones que poseen un riesgo de mercado más elevado generalmente poseen portafolios de negociación (trading) de gran tamaño que implica riesgos

adicionales. En estos casos VERUM realiza un análisis con mayor detalle del riesgo de mercado. Esto implica evaluar la estrategia de negociación de la institución; sus posiciones, incluyendo un desglose de la cartera de intermediación por tipo y por producto; ingresos por mercado desglosados; la mezcla de actividades de negociación entre posiciones propias y aquellas realizadas por cuenta de clientes; así como la contribución de las actividades de negociación a las utilidades y rentabilidad global de la institución.

Con la creciente importancia del riesgo de mercado en las instituciones financieras, se han desarrollado diferentes métricas para medir este riesgo. VERUM toma en consideración para su análisis herramientas de medición de riesgo de mercado tales como el Valor en Riesgo (“value at risk” o VaR), sabiendo que estas tienen sus limitaciones. El VaR es una de las medidas comúnmente utilizadas por las instituciones y mide la pérdida de valor potencial que la institución puede experimentar a causa de sus posiciones de negociación derivado de movimientos adversos de mercado, en un horizonte de tiempo definido, con un nivel de confianza especificado. VERUM considera al VaR como una herramienta útil que tiene sus limitaciones. Ésta se basa en modelos paramétricos que dependen significativamente en utilizar movimientos pasados en precios, distribuciones de precios y correlaciones entre productos, mercados, etc. para proyectar lo que pueda suceder con los precios y valores de las posiciones en el futuro. Dado que cada modelo puede ser ajustado a los parámetros deseados, dependiendo de las expectativas y percepciones de las condiciones futuras, los VaR no son comparables directamente entre diferentes instituciones. Generalmente se utiliza para evaluar la tendencia histórica en el VaR de una institución y observar cómo se comportaría en el futuro. Eventos de cola no suelen ser bien pronosticados usando modelos como el VaR.

Algunos elementos e indicadores de importancia que VERUM considera en su análisis del Riesgo de Mercado son los siguientes:

- Estructura y administración de activos y pasivos;
- Políticas de administración de activos y pasivos;
- VaR de mercado, pruebas de estrés, análisis de sensibilidad;
- Qué tan adecuados son las normas y administración de los límites de posición, límites de riesgo y límites de pérdidas;
- Existencia de riesgo de liquidez de mercado, límites de posición y proceso de valuación de mercado.

c. Riesgo de obtención de Recursos Financieros (Fondeo) y Liquidez

El estudio del riesgo de fondeo y liquidez es uno de los elementos fundamentales en el proceso de calificación de instituciones financieras de VERUM. La falta de liquidez puede llegar a ser un factor determinante para que un banco o una institución financiera incumpla con sus obligaciones financieras. El análisis de VERUM busca comprender qué tan preparada se encuentra la institución para enfrentar todos sus requerimientos de liquidez. Éste toma en consideración tanto la posición financiera del banco como sus procesos para administrar su posición de liquidez. Es importante

que una institución esté bien preparada y pueda cumplir con todas sus obligaciones tanto en épocas normales, como en situaciones de dificultad. La crisis reciente de 2008 resaltó la importancia de la liquidez para una institución financiera y ha hecho necesario aplicar un mayor énfasis en la evaluación de la administración de fondeo y liquidez de estas, incluyendo que el fondeo de la institución esté bien alineado con la estructura de sus activos.

El análisis del riesgo de liquidez comienza con una revisión del balance general enfocándose en la estructura de activos y pasivos de la institución. El análisis se centra en la mezcla de fondeo de la institución y cómo alinea el fondeo con su mezcla de activos y necesidades de liquidez. Esencialmente, lo que se busca es que los activos del banco se encuentren alineados con las fuentes de recursos, y que no existan brechas importantes entre estos que pudieran representar un riesgo. Verum considera como positivo que un banco esté fondeando sus activos de largo plazo, o aquellos considerados como no líquidos, con fuentes de fondeo que generalmente son estables (tales como depósitos o deuda de largo plazo) y no con fuentes que presentan mayor variabilidad y se consideran inestables (como papel comercial o líneas de crédito interbancarias). Esto principalmente porque si se tienen vencimientos frecuentes con algunos de estos instrumentos de fondeo y se presenta un evento negativo inesperado, pudiera ser que estas fuentes ya no se encuentren disponibles para renovar o dar el “roll-over” y habría que recurrir a fuentes alternas que seguramente tendrán condiciones más costosas y restrictivas. El riesgo de liquidez aumenta conforme se fondea una mayor parte de activos considerados “no líquidos” con fuentes de fondeo más inestables y sensibles al entorno (fondeo a través de mercados de capital o interbancario).

De igual forma, VERUM analiza las fuentes de liquidez de la institución, tanto internas (instrumentos financieros de fácil realización y los préstamos que llegan a su vencimiento), al igual que las fuentes de fondeo externas (líneas de financiamiento interbancarias disponibles, acceso a los mercados de capital, entre otras.). Estas se comparan con las obligaciones de corto plazo de la institución para determinar qué tan cubierta y preparada se encuentra para hacer frente a estas obligaciones en caso de tener que liquidarlas. VERUM evalúa la liquidez real de los instrumentos en los portafolios denominados como “activos líquidos” y determina si estos podrían ser liquidados en caso de presentarse un evento de crisis.

Asimismo, VERUM toma en cuenta la estructura y la diversificación de la base de fondeo. Es importante ver si existen concentraciones importantes de fondeo en ciertos años o periodos para poder establecer si existe algún riesgo de liquidez potencial que pudiera presentarse. Se debe poner especial atención en si la institución cuenta con una proporción elevada de vencimientos de deuda en el corto plazo y, de ser así, determinar si estos se encuentran alineados con los activos del balance y como serán liquidados estos vencimientos. Una institución financiera con un elevado porcentaje de deuda de corto plazo se encuentra más expuesta al riesgo de liquidez, especialmente si se tienen concentraciones de vencimientos en periodos particulares. Por lo general, se considera más positivo el tener un perfil de

vencimientos escalonado, ya que es más sencillo renovar o refinanciar cuando los montos de vencimientos son pequeños que cuando estos son un tamaño considerable.

Igualmente, es preferible que una institución cuente con diversidad en sus fuentes de fondeo y que no existan concentraciones importantes que produzcan una alta dependencia de ciertos mercados o instituciones. Si los mercados de capital no llegan a estar disponibles cuando se presente el vencimiento, la institución que tiene su fondeo concentrado en este tendrá mayor dificultad en refinanciar sus vencimientos ya que el monto a refinanciar es más elevado y tiene menos opciones disponibles para poder obtener los recursos necesarios. VERUM considera como positivo que el banco cuente con una base de fondeo estable y bien diversificada y que en cada fuente u opción de fondeo éste cuente con un amplio espectro de proveedores. Igualmente, es importante analizar un desglose de la deuda con costo, enfocándonos en deuda por institución, tamaño, fecha de vencimiento, costo y tipo de moneda. Dentro del espectro de las diversas fuentes de fondeo, los depósitos tradicionales son los más atractivos para las instituciones, ya que estos tienden a ser relativamente estables y típicamente menos costosos que otros tipos de fondeo.

Entre los factores importantes en la evaluación del riesgo de fondeo y de liquidez son la estabilidad de la recaudación de fondos y los métodos alternativos para asegurar la liquidez en caso de dificultades. El punto importante es que se mantenga un buen equilibrio entre la administración de fondos y la captación de recursos.

La obtención de fondos alternativos, principalmente por medios distintos a los depósitos comerciales, tales como deuda externa de mercado, puede eventualmente ser un factor importante que limite la calificación debido al mayor riesgo de fondeo en situaciones de estrés. Sin embargo, si la institución ha demostrado en el pasado que tiene acceso a una amplia gama de fuentes de fondeo y cuenta con una mezcla diversa, se consideraría un factor positivo.

Adicionalmente, el análisis de liquidez incorpora una revisión de los acuerdos de crédito importantes de la institución, tomando en cuenta cualquier candado o limitación financiera (covenants), garantía o requerimientos de colateral que pudieran interferir con las operaciones y la liquidez de la institución.

Algunos elementos e indicadores de importancia que VERUM considera en su análisis de la Riesgo de Fondeo y de Liquidez son los siguientes:

- Estructura de activos y pasivos, duración;
- Razón de préstamos a depósitos, razón de inversión en valores a depósitos;
- Porcentaje de deuda de mercado a deuda total;
- Análisis de sensibilidad de liquidez, pruebas de estrés;
- Activos Líquidos a Activos Totales;
- Activos Líquidos a Captación Tradicional;
- Créditos Netos a Captación Tradicional.

d. Riesgo Operativo

El riesgo operativo se podría definir como cualquier riesgo que no sea de crédito, de mercado o de liquidez. Dada la complejidad de las instituciones financieras, el riesgo operativo es una consideración importante en la evaluación de la solidez de una institución financiera y el potencial de pérdidas que puedan llegar a afectar a los ingresos y el capital. El riesgo operativo cubre una amplia gama de riesgos que van más allá de sólo las operaciones. Estos riesgos incluyen elementos de muy diversa índole como son el error humano, fallas en los sistemas operativos, o la imposibilidad de cumplir con los requisitos regulatorios.

El análisis evalúa el historial de la institución administrando el riesgo operativo. Mientras que los banqueros siempre han prestado atención a los riesgos operativos, Basilea II le dio un impulso significativo a la administración y medición del riesgo operativo, con el cual se requiere una asignación de capital regulatorio para cubrir el riesgo operativo. Basilea II incluye en el riesgo operacional el riesgo de pérdida por procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas, o por acontecimientos externos. Esto ha sido un factor positivo ya que nuestra evaluación se ha beneficiado de la mayor atención prestada a estos riesgos y los bancos han aumentado su análisis y presentación de informes relacionados a este tipo de riesgos.

Un componente importante de la evaluación se centra en el enfoque del banco hacia las medidas de control y cumplimiento. También se consideran los procesos con los que la institución mejora sus procesos y los incentivos que existen para que sus negocios optimicen su rendimiento. El observar los procesos de auditoría interna y de revisión del riesgo de negocio de la institución nos puede dar una buena visión de cómo se administra este tipo de riesgo y nos permite averiguar si se detectaron o no fuentes de este riesgo. El dedicar capital para invertir en sistemas y herramientas que de alguna forma estén relacionados a mejorar y reducir el riesgo operativo es una buena señal de que la administración considera importante mantener este riesgo bajo control. La cultura organizacional de la institución también nos puede proporcionar información sobre problemas potenciales de riesgo operativo que pudieran existir.

Si bien las instituciones financieras han venido mejorando su comprensión y control del riesgo operativo, es probable que este tipo de riesgo siga aumentando en el futuro. La creciente dependencia en la tecnología y en los sistemas de información y administración ha conducido a una mejor eficiencia, pero también agrega un nivel nuevo e importante de riesgo operativo relacionado a la funcionalidad y la confiabilidad de estos sistemas. El crecimiento importante que ha experimentado la banca en línea también añade al riesgo operacional, por lo que este debe ser bien comprendido y monitoreado. Igualmente, la tendencia hacia una mayor dependencia en las nuevas técnicas y procesos para reducir el riesgo de crédito y de mercado (tales como los derivados o la bursatilización) genera riesgos operativos adicionales.

En términos de la evaluación de la calidad crediticia, VERUM se enfoca en la existencia de riesgo, el reconocimiento adecuado del riesgo y la eficacia de las

medidas de reducción del riesgo según la escala y el grado de complejidad de las operaciones.

Algunos elementos e indicadores de importancia que VERUM considera en su análisis del (Riesgo Operativo):

- Características de la frecuencia de ocurrencia y cantidades;
- Medidas de disminución de riesgo;
- Estado de implementación y autoevaluación de la administración de control de riesgos.

10. Desempeño Financiero y Análisis de Razones Financieras

La revisión de la situación financiera de la empresa incluye una interpretación cuidadosa de los estados financieros reportados de los últimos cinco años o más, junto con una proyección de su generación probable de flujo de efectivo y otras cifras en relación al servicio de su deuda y sus pasivos en un horizonte de tres a cinco años regularmente.

En secciones anteriores se han tocado temas relacionados al análisis del desempeño financiero (Análisis de Utilidades, Capital). En adición a lo ya comentado, el análisis de VERUM cubre factores como el desarrollo de los ingresos y su composición, estructura de costos, cargos y provisiones, rentabilidad, estructura de activos, pasivos y capital, entre otros.

Uno de los factores clave para evaluar la viabilidad a largo plazo de cualquier organización es la rentabilidad. El primer paso es examinar la separación entre los ingresos generados por intereses, los generados por otras fuentes y la dependencia relativa del banco a cierto tipo de ingresos. En este punto, VERUM analiza qué tan efectivos han sido los resultados del banco en la optimización de la relación de riesgo-retorno en cada una de sus líneas de negocios. Cada línea en la cuenta de resultados se examina a detalle, para determinar los movimientos que se dan año a año en los diferentes tipos de ingresos y gastos.

Al medir la rentabilidad relativa del banco, algunas de las razones financieras más importantes consideradas son:

- El margen de intereses (ingresos netos por intereses como porcentaje de los ingresos por intereses brutos), que identifica la rentabilidad con respecto a los intereses devengados y los intereses pagados (es decir los gastos de fondeo);
- El margen financiero neto (ingresos netos por intereses como porcentaje del total de activos productivos), la cual mide los intereses devengados en relación con el tamaño de los activos;
- Otros ingresos como porcentaje de los ingresos de operación totales;
- Razón de gastos (gastos de operación totales como porcentaje de los ingresos de operación totales), la cual mide la eficiencia de costos del banco;
- Retorno sobre capital promedio ("ROAE") y el retorno sobre activos promedio ("ROAA"), evalúan el nivel de rentabilidad global.

Los niveles de rentabilidad del banco y las razones de eficiencia, en gran medida determinan las perspectivas a largo plazo de la institución. Asimismo, la comparación entre los resultados financieros históricos y de los presupuestos originales nos ayuda a determinar de una mejor forma los resultados futuros.

En adición a los antes mencionados, VERUM utiliza una mezcla de diversos indicadores de utilidades, apalancamiento y coberturas para evaluar y complementar su análisis de riesgo crediticio. Debemos tomar en cuenta que no existe un nivel o mezcla de indicadores predeterminado para llegar a cierto nivel de calificación. Los antecedentes de la empresa, el sector en el que participa, el país y otros diferentes factores como la cantidad y la calidad de la información, la percepción a un mayor o menor riesgo financiero que refleja la administración, son factores que inciden y complementan la posible conclusión de calificación.

No obstante lo anterior, VERUM realiza un análisis comparativo de las razones financieras de las instituciones, comparando diferentes indicadores de las entidades siendo evaluada cada una de ellas contra otros participantes del mismo segmento de negocio. El ejercicio de realizar el comparativo nos permite ver el posicionamiento de la empresa dentro de su negocio a nivel nacional. Si al evaluar qué calificación se le asigna a una empresa, realizamos el comparativo y vemos que la compañía es menos eficiente que otros participantes del mercado, que en términos de ingresos es mucho más pequeño y que se encuentra con niveles de apalancamiento más elevados que los del promedio de la industria, difícilmente podríamos asignarle una calificación más elevada que a los otros participantes.

De igual forma, este análisis le permite al analista tener una idea de los niveles de coberturas y apalancamientos para ciertos niveles de calificación, siempre tomando en cuenta las demás variables cualitativas y cuantitativas que se deben incluir en el análisis. Generalmente las compañías agrupadas en ciertos niveles de calificación cuentan con características similares.

Proyecciones

Mientras que el análisis de información histórica y actual nos da una buena muestra de lo que ha hecho la institución y en dónde se encuentra, también debemos de considerar hacia donde se dirige la empresa. Para este propósito VERUM utiliza el análisis de proyecciones financieras para evaluar el desempeño futuro de la entidad. Mediante la elaboración de proyecciones con diversos escenarios de estrés podemos determinar si una compañía será capaz de generar los suficientes recursos para enfrentar sus amortizaciones de deuda, si tendrá riesgo de refinanciamiento en algún año o si tendrá suficiente liquidez.

Para realizar el análisis de proyecciones de instituciones financieras, se toman las proyecciones estimadas por la compañía evaluando los diferentes supuestos, criterios y variables utilizadas al desarrollarlas para ver qué tan factibles y realistas son estas. Al evaluar las proyecciones se toma en consideración las discusiones con la alta gerencia de la institución para determinar si estas incorporan los planes y estrategias comentadas en las reuniones con la gerencia. El criterio del analista en cuanto a la

percepción de la administración se torna relevante, ya que si la administración ha cumplido con sus proyecciones en el pasado, genera mayor credibilidad en sus cifras estimadas. De considerarlo necesario, el analista hará ajustes a ciertas variables de las proyecciones para que estas incorporen los supuestos y estimaciones que reflejen de mejor manera la visión de VERUM.

De manera adicional, si a criterio del analista o el comité de calificación se cree que se debe elaborar uno o más escenarios adicionales reflejando diferentes situaciones, se pueden analizar más casos para tener una visión más clara de las estimaciones.

Obligaciones Subordinadas Preferentes y No Preferentes

En este tipo de operaciones, existe un riesgo de incumplimiento mayor por la prelación de pago inferior a los préstamos y depósitos del Banco. Por tal manera, para asignar una calificación de Obligaciones Subordinadas, ya sean Preferentes o No Preferentes, Verum parte de la calificación de Riesgo Contraparte otorgada a la Institución Bancaria que estará emitiendo y posteriormente para las Obligaciones Subordinadas Preferentes se realizará un ajuste de un nivel a la calificación de Riesgo Contraparte de la Institución Bancaria, mientras que para las Obligaciones Subordinadas No Preferentes será de dos niveles.

Es importante detallar, que en el caso que una Institución Bancaria realice Obligaciones Subordinadas No Preferentes, sin poseer Obligaciones Subordinadas Preferentes, el ajuste podría ser de tan solo un nivel; no obstante, si durante el plazo de dichas Obligaciones se realizan Obligaciones Subordinadas con carácter Preferente, Verum podría actuar en la calificación vigente debido a que existiría una deuda subordinada con una prelación de pago superior.

Seguimiento y Monitoreo de las Calificaciones

Las calificaciones a instituciones financieras asignadas por VERUM son monitoreadas en forma permanente día con día. Los analistas del sector de instituciones financieras pueden iniciar un proceso de revisión tan pronto ellos se enteren de cualquier información financiera, operacional o de negocios de algún emisor, que los haga pensar que dicho hecho pudiera ameritar razonablemente una acción de calificación consistente con las metodologías de VERUM. Ejemplos de lo anterior podrían ser una adquisición importante, la venta de algún activo estratégico, una fusión, entre otras. En general, en cualquier momento que se tenga conocimiento de algún hecho suficientemente relevante que sea capaz de afectar el nivel de calificación actual, el analista debe de abocarse a revisar la información disponible o a tratar de hacer acopio de mayor información, directamente con el mismo emisor o a través de terceros, para evaluar el impacto posible sobre la calificación. De considerarlo prudente el analista podrá solicitar, de acuerdo a los procedimientos internos, que se realice una sesión del Comité de Calificación para exponer sus consideraciones y, de ser necesario, el Comité podrá realizar los ajustes correspondientes a la calificación emitida.

Asimismo, las políticas de seguimiento formal de calificaciones de VERUM establecen hacer revisiones trimestrales y como mínimo llevar a cabo una revisión exhaustiva de la calificación de la institución una vez al año. Esta revisión incluye una reunión de actualización con los directivos de la organización, en la cual se discuten temas relevantes recientes, resultados operativos y financieros del último año, perspectivas generales del negocio y proyecciones actualizadas del banco. De igual forma, la revisión anual incluye una presentación al Comité de Calificación de VERUM por parte del analista líder, con los fundamentos y todos los aspectos relevantes de la calificación para determinar si ésta se encuentra en el nivel adecuado.

En adición a esto, el analista realiza un seguimiento periódico de la calificación de la empresa utilizando la información financiera reportada al cierre de cada trimestre. Parte de la información periódica mínima que requiere VERUM para el seguimiento son: Estados Financieros; Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Variaciones en el Capital Contable. Igualmente, VERUM puede llegar a requerir cualquier otra información ya sea operativa, financiera y/o corporativa que por su importancia pudiera influir en la marcha de la institución.

Excepcionalmente se pueden hacer calificaciones en un punto en el tiempo, a las cuales no se les da seguimiento. Este tipo de calificaciones son relativamente pocas y en su caso se aclarará puntualmente en el comunicado y la calificación respectiva de este hecho.

Conclusión

Si bien el análisis cuantitativo a fondo es importante, las características cualitativas del análisis de VERUM no deben subestimarse. Es sumamente importante mirar "más allá de los números" y evaluar las fortalezas y debilidades cualitativas y las intangibles de una entidad. La comprensión de las características estratégicas de una organización y la calidad de la administración son fundamentales en el análisis de VERUM. Nuestro énfasis está en determinar cómo estos aspectos afectan la flexibilidad estratégica de la organización y la capacidad para superar las circunstancias adversas del mercado.