

Pendulum, S. de R.L. de C.V.

Reporte de Calificación

Calificaciones

Administrador Primario:

AAFC2(mex)

Perspectivas: **Estable**

Administrador Especial:

AAFC2+(mex)

Perspectivas: **Positiva**

Administrador Maestro:

AAFC1(mex)

Perspectivas: **Estable**

Información de la Compañía

Razón Social:

Pendulum S. de R.L. de C.V.

Página Web:

<http://www.pendulum.com.mx/>

Factores Clave de las Calificaciones

En diciembre de 2017, Fitch Ratings ratificó las calificaciones de Pendulum, S. de R.L. de C.V. (Pendulum) como Administrador de Activos Financieros de Crédito Primario. Las calificaciones son 'AAFC2(mex)' como Administrador Primario, 'AAFC2+(mex)' como Administrador Especial y 'AAFC1(mex)' como Administrador Maestro. Las calificaciones como Administrador Primario y Maestro tienen Perspectiva Estable. La Perspectiva de la calificación como Administrador Especial se modificó a Positiva desde Estable.

Operación Consistente: Al cierre del segundo trimestre de 2017 (2T17), Pendulum administraba 35,445 casos (2T16: 29,536) que incluían créditos vigentes, vencidos y bienes adjudicados relacionados con financiamientos inmobiliarios (hipotecas y créditos puente). Dichos créditos fueron originados principalmente por algunos bancos comerciales y entidades financieras no bancarias especializadas en la originación de créditos hipotecarios con fondeo de la banca de desarrollo.

Diversificación de Portafolios: A la misma fecha, Pendulum realizaba también la administración especial de un total de 77,612 casos vencidos relacionados con créditos al consumo. El tipo de créditos que se administran son: tarjetas de crédito, créditos personales y crédito automotriz. Aproximadamente para 14% de estos casos, Pendulum lleva a cabo funciones de administración especial con otras ocho entidades que realizan las gestiones de administración primaria o especial.

Gestión Eficiente de Activos: Al 2T17, Pendulum administraba 2,181 bienes adjudicados (2T16: 2,628) con un valor de MXN952 millones. Al mismo corte, había reducido el número de inmuebles a 8,808 gracias a la función eficiente de administración y recuperación mediante la venta de dichos activos.

Sensibilidad de las Calificaciones

Las calificaciones podrían reducirse ante un deterioro evidente en la calidad de los portafolios administrados, derivado de la falta de servicio o ante la insolvencia de la entidad para mantener su operación. Las calificaciones de Administrador Primario y Administrador Especial podrían incrementarse si se mantuviera o aumentara la rentabilidad, niveles de recuperación y de desplazamiento de bienes adjudicados mostrados históricamente, así como por la diversificación de los portafolios que administra y base de ingresos por inclusión de portafolios nuevos con otros tipos de activos y servicios relacionados con sus funciones como administrador.

Analistas

Katalina Treviño

+52 (81) 8399-9107

katalina.trevino@fitchratings.com

Fernando Viniegra

+52 (81) 8399-9100

roman.sanchez@fitchratings.com

Perfil

Pendulum, fundada en 1999, es una compañía especializada en la administración y cobranza de cartera principalmente vencida y/o morosa, así como créditos deteriorados y bienes adjudicados (NPLs por sus siglas en inglés). En 2002, Pendulum fue contratada por Gramercy Advisors LLC (Gramercy), una firma de inversión de Estados Unidos, para administrar tres portafolios de su propiedad. Ante resultados muy favorables, fue contratada nuevamente en 2004 por la misma institución para la administración de tres portafolios de cartera adquirida del Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB). A finales de 2004, Gramercy decidió adquirir el control mayoritario de Pendulum y, a principios de 2007, la adquirió por completo. En 2014, Gramercy vendió sus portafolios y su participación en Pendulum.

El objeto fundamental de Pendulum es prestar servicios para la recuperación, reestructuración y administración de cartera crediticia vigente y vencida tanto comercial como de consumo o hipotecaria a personas físicas o morales que invierten o adquieren estos activos, ya sea del IPAB o de la banca comercial, mediante procesos de licitación pública o privada. Sus oficinas centrales están localizadas en Ciudad de México. También cuenta con una red de 20 oficinas regionales desde las cuales atiende a los acreditados en sus zonas de influencia respectivas.

En 2017, la entidad abrió cuatro sucursales adicionales para dar servicio a los acreditados de los portafolios que administra y, en 2018, planea abrir dos más. Así mismo, espera mantener el crecimiento en la administración especial de portafolios relacionados con créditos al consumo. Por lo tanto, considera seguir manteniendo el crecimiento de sus centros de atención, principalmente con la incorporación de oficinas en las que pueda atender de forma directa estos portafolios, así como el aumento de su plantilla de ejecutivos de gestión que puedan trabajar de forma remota con dispositivos móviles en plazas en las que existe una mayor dispersión de los casos que se incluyen en estos portafolios.

En su plan estratégico, Pendulum considera que anualmente habrá alrededor de 100,000 créditos hipotecarios fuera de cumplimiento originados por bancos, instituciones financieras no bancarias y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, los cuales representan un valor cercano a MXN35 mil millones. De estos créditos, podría incluir en su plataforma de operación y recuperación entre 30 a 50 mil de forma inmediata sin que esto deteriorara sus funcionalidades de administración actuales.

Para los próximos años, la entidad contempla que sus operaciones se incrementaran con la administración especializada de carteras de créditos hipotecarios originados por la banca de fomento. Por su habilidad y experiencia adquirida en la administración de carteras de NPLs hipotecarios, Pendulum puede llevar a cabo la recuperación en segmentos de cartera que presentan un cierto grado de deterioro o cuando se requiere algún proceso especializado de localización de los acreditados. Tan solo en estos segmentos, la entidad considera un universo de aproximadamente 24,500 créditos con un valor aproximado de MXN360 millones.

Como una muestra clara de la confianza de los inversionistas en la capacidad de gestión de Pendulum, la entidad fue seleccionada en el primer trimestre de 2016 (1T16) por los inversionistas de siete transacciones de financiamiento estructurado como administrador sustituto de los portafolios crediticios originados por una entidad financiera no bancaria que ha cesado su operación y que, hasta ese momento, había administrado la filial de una entidad bancaria. El cambio de administrador se concretó en un tiempo récord de tres meses y finalizó a mediados de 2016. La transferencia incluyó 8,824 casos, con un valor aproximado de MXN2,400 millones.

Metodologías Relacionadas

[Criterio para la Calificación de Administradores de Activos Financieros de Crédito \(Marzo 24, 2017\).](#)

[Metodología de Calificación de Contraparte para Finanzas Estructuradas y Bonos Cubiertos \(Junio 14, 2017\).](#)

Asimismo, Pendulum cuenta con capacidad de procesamiento para poder gestionar otros tipos de activos financieros, como los portafolios de tarjetas de crédito, los cuales pueden tener un valor menor que los portafolios hipotecarios, pero representan un número grande de cuentas y transacciones. A finales de 2016, la entidad inició la administración especial de activos relacionados con créditos al consumo con la incorporación de más de 77,612 de cuentas de este tipo de activos en sus sistemas. Aproximadamente para 14% de estos casos, Pendulum lleva a cabo funciones de administración especial con otras ocho entidades que realizan las gestiones de administración primaria o especial. Además, Pendulum actúa como administrador maestro supervisando a las agencias mencionadas.

Los directivos de Pendulum son personas con una extensa trayectoria profesional relacionada con la gestión de portafolios crediticios de terceros. Al cierre del 2T17, aportaban una experiencia promedio de 22 años en la industria, desempeñándose en posiciones acordes con su formación académica. La mayoría de los miembros del equipo ha ocupado puestos gerenciales y directivos en otras entidades con actividades similares, lo cual beneficia las operaciones de Pendulum por su experiencia adquirida. Asimismo, cuentan con una experiencia promedio de 7 años en la compañía, fortalecida por el conocimiento adquirido, ya que algunos de ellos iniciaron su trayectoria dentro de la entidad en puestos operativos.

Condición Financiera

Al ser una entidad cuya única finalidad es proporcionar servicios de administración de cartera crediticia a portafolios de inversión de otras instituciones, la condición financiera de Pendulum está supeditada a las estrategias de negocio, planeación financiera y operativa que establezcan sus accionistas. La gestión de los portafolios de activos financieros no le representa un riesgo crediticio, ya que son propiedad de terceros a los que solo proporciona el servicio de administración.

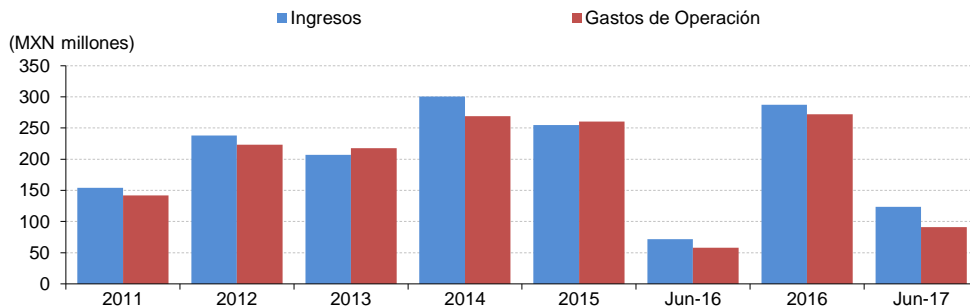
Como empresa de servicios, sus necesidades de capital de trabajo son mínimas y son cubiertas por sus flujos de operación. También cuenta en todo momento con el apoyo financiero de su casa matriz, la cual puede proporcionarle los recursos que requiera para su operación.

Al corte del 2T17, la entidad mantenía una estructura financiera sana. Sus activos totales representaban 1.9 veces (x) el valor de sus pasivos (2T16: 1.6x). Estos últimos se integraban en 81.4% de los adeudos a proveedores y de impuestos a pagar derivados de la operación, los sueldos de la plantilla laboral y, en menor medida, las provisiones de carácter operativo, sin que llegaran a representar una contingencia mayor, al constituir solo poco más de 90% las disponibilidades de la entidad.

Sus ingresos han permanecido consistentes por la mezcla de portafolios que administra, así como por las comisiones por cobranza efectiva de las carteras que administra. Las comisiones son producto de la gestión acelerada que la institución realiza, ya que recibe una comisión variable que se incrementa en la medida en que logra disminuir la morosidad del portafolio. Al cierre del 2T17, los ingresos por comisiones representaron 85.7% de sus ingresos (2T16: 99.0%), como efecto de la diversificación de servicios que la entidad ha llevado, lo cual reduce su dependencia de un solo producto o servicio. Fitch considera que esto ayuda de forma importante a la estabilidad y permanencia de la compañía en el mediano plazo.

Ingresos vs. Gastos de Operación

Comparativo Histórico



Fuente: Pendulum.

Los gastos de administración han mantenido una proporción similar con respecto a sus ingresos desde el inicio de sus operaciones. Al corte del 2T17, el mayor rubro de gasto operativo correspondía a sueldos y salarios mediante el pago de nómina a Pendulum Servicios Integrales S.A. de C.V. (Pendulum Servicios), equivalente a 49.1% del total de sus gastos o 37.8% de sus ingresos totales.

Compañía y Personal

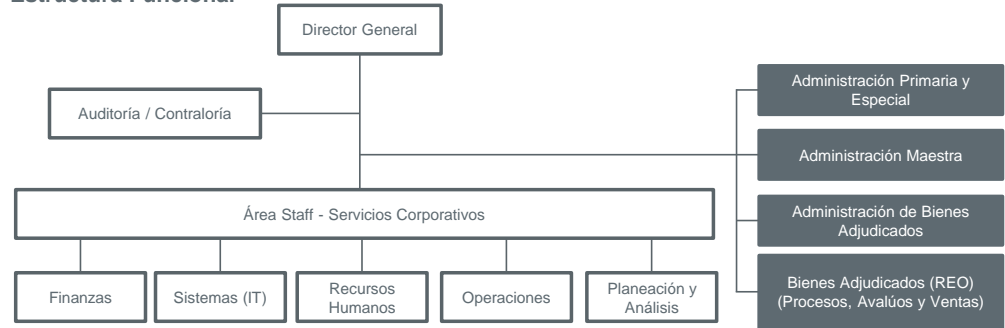
Al corte del 2T17, la plantilla laboral del Pendulum estaba integrada por 511 personas (2T16: 382). En su plan estratégico para 2017, la entidad contemplaba incrementar su plantilla para mantener sus estándares de servicio y gestión en los portafolios que administra. Asimismo, a la fecha de corte, contaba con los servicios de una red de 200 despachos de abogados externos diseminados en las plazas en las que opera y que colaboran en los procesos de cobranza judicial y adjudicaciones. Estos despachos son coordinados directamente por el equipo jurídico de Pendulum, que incluye 15 consultores legales, adicionales a un equipo propio de 65 abogados litigantes. La nómina de la empresa es administrada por Pendulum Servicios, la cual no presta servicios a otras entidades.

La antigüedad promedio del personal en general es de 6.6 años en la empresa y 17.5 años en la recuperación de cartera. El personal directivo tiene una antigüedad promedio de 7.6 años en la entidad y poco más de 22 años de experiencia en la recuperación de cartera.

Pendulum ha mantenido la estructura de sus áreas operativas, conservando solo al personal que considera fundamental para el desempeño de las funciones asignadas a cada área, por lo que prácticamente no presenta rotación de personal. En condiciones de operación, el proceso de contratación se realiza de forma puntual para cubrir las vacantes disponibles, a través de un esquema de investigación de antecedentes laborales e investigaciones en el buró de crédito para los candidatos seleccionados. La compañía estima que el proceso de selección de personal que reemplaza a las personas con bajo desempeño dura máximo 10 días.

Dentro de la documentación entregada a Fitch, se incluyeron procedimientos definidos para reclutamiento, selección y contratación de personal, así como para la evaluación de desempeño, la administración de sueldos y prestaciones, además de las campañas de incentivos.

Estructura Funcional



Fuente: Pendulum.

Pendulum modificó su estructura organizacional para un mejor control de las funciones de administración de activos de crédito (*servicing*). La entidad mantiene un área de staff que se encarga de los servicios compartidos para las diferentes áreas operativas. Esta realiza cinco funciones: finanzas, sistemas y tecnologías de información, operaciones, planeación y análisis, así como la administración de recursos humanos.

El área de auditoría interna lleva a cabo la contraloría, reporta directamente a la dirección general y tiene como función principal verificar que la operación se realice de acuerdo a los manuales y políticas de operación de la entidad; de esta manera, mantiene su independencia del resto de las áreas. Pendulum contempla como áreas operativas las diferentes funciones de *servicing* que realiza, las cuales se describen a continuación.

Administración Primaria y Especial

Incluye la administración de carteras de créditos vigentes, ya sea de carteras así recibidas o de financiamientos con reestructuras realizadas por Pendulum y que se mantienen en calidad de vigentes. También se encarga de portafolios altamente deteriorados que ha recibido de terceros, en los que Pendulum realiza la recuperación con gestiones de cobranza extrajudicial para poder llevarlos a un estatus de vigente mediante acuerdos y reestructuras con los acreditados.

La función de cobranza depende directamente de esta área, así como la administración del centro de atención telefónica de la compañía (*call center*) y de los centros regionales de cobranza (comercial y residencial). El área jurídica se encarga de todos los aspectos legales de los créditos administrados y del control de los despachos externos de cobranza contratados, así como de que la documentación correspondiente se ajuste a los parámetros de calidad establecidos en sus manuales de operación.

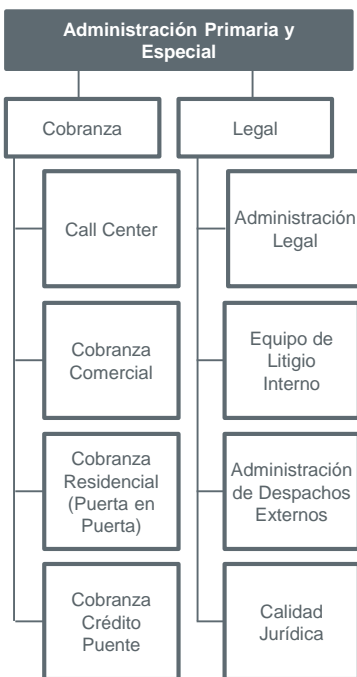
Administración Maestra

Esta área mantiene la supervisión y evaluación de desempeño de los administradores primarios y especiales que realizan la gestión de portafolios de terceros. Esta función es realizada por Pendulum por solicitud de los dueños de los portafolios o cuando se trata de portafolios de activos que forman parte de una estructura de financiamiento estructurado por el representante común. Sin embargo, como una mecánica de aseguramiento de calidad de todos sus procesos de gestión, la institución también efectúa la validación de reportes sobre las carteras en las que realiza procesos de administración primaria y/o especial.

Las administración maestra incluye la consolidación de información de cartera de los diversos portafolios que son propiedad de un inversionista, aun y cuando esta provenga de varios administradores primario o especiales, y la evaluación de la calidad de la misma. También implica el cotejo de la integridad de los datos en los reportes contra cálculos propios de acuerdo a lo

Estructura Operativa

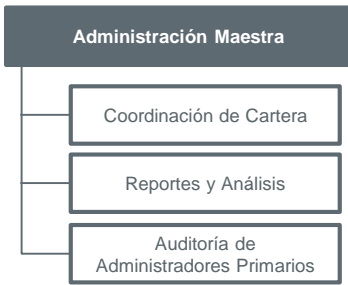
Administración Primaria y Especial



Fuente: Pendulum.

Estructura Operativa

Administración Maestra



Fuente: Pendulum.

establecido en la documentación que sustenta la transacción de financiamiento estructurado y cronogramas de pago establecidos en sus propios sistemas. Esta información podría usarse para asumir la administración de los mismos como administrador de respaldo (*back up servicer*) en caso de ser necesario o requerido por los inversionistas dueños del portafolio y/o para apoyar en la transición para que otra entidad asuma dicha función.

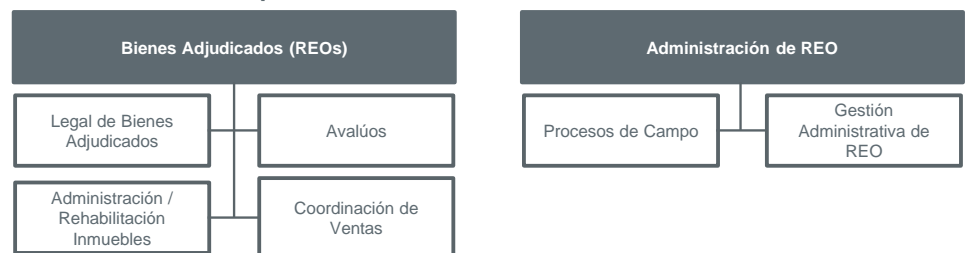
Además, mantiene el control de los gastos realizados por los administradores primarios o especiales en la gestión de los portafolios a su cargo y genera reportes para los inversionistas dueños de los portafolios o los fideicomisos que los mantienen, de acuerdo con los requerimientos establecidos en sus contratos. En algunos casos, Pendulum lleva a cabo el monitoreo del cumplimiento de obligaciones financieras determinadas en los contratos de financiamiento estructurado.

Bienes Adjudicados (REO, por sus siglas en inglés) y Administración de REO

La administración de los activos tangibles recibidos en pago, recuperados mediante procesos judiciales o que integran un portafolio recibido en administración recae en esta área. Así mismo, se han incorporado las funciones legales para establecer la propiedad de las garantías recibidas y los pagos de derechos e impuestos, así como para la regularización de las propiedades. Entre sus actividades están la verificación de la integridad de la documentación legal que ampara la propiedad del inmueble en los casos que así sea indicado por los propietarios de la cartera, la rehabilitación del inmueble para su posterior venta, y la coordinación de los servicios de avalúo para determinar el valor de la propiedad al momento de ser recibida o previo a su venta.

De igual manera, coordina la venta de las propiedades. Pendulum se ha distinguido de otros administradores por su habilidad para integrar paquetes de activos que pueden ser agrupados por su naturaleza o localización, lo que permite generar con mayor velocidad un valor de recuperación para los inversionistas o dueños de la cartera. A continuación, se presenta un diagrama de la estructura del área.

Gestión de Activos Recuperados



Fuente: Pendulum.

Capacitación (*Training*)

Pendulum implementó un extenso programa de capacitación diseñado para brindar a los trabajadores conocimientos y habilidades de cada etapa específica del proceso de administración de cartera. A este esfuerzo le denominó Instituto de Desarrollo Pendulum. La capacitación se imparte de forma presencial y mediante *e-learning*, modalidad que permite brindar los mismos programas a toda la organización minimizando gastos de viaje y manteniendo la consistencia en cuanto a presentación y contenidos. La capacitación incluye cursos de inducción, negociaciones, aspectos financieros y jurídicos básicos, manejo de software utilizado para administración de cartera, supervisión y reporte, MS Office, desarrollo de relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, educación ética, y calidad en el servicio, entre otros temas.

También imparte cursos de adiestramiento y especialización para todo su personal, sin importar su posición organizacional. Los cursos son impartidos por especialistas externos con experiencia amplia en los temas ofrecidos. En el caso de la alta dirección, tiene contratados programas directivos con instituciones reconocidas (como IPADE, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Escuela Bancaria y Comercial, y Universidad Anáhuac) para fortalecer sus conocimientos de negocios y administración. La integración y programación de los cursos es estructurada por un equipo interno de capacitadores que depende del área de recursos humanos.

Los trabajadores de Pendulum cuentan con las prestaciones estándar de ley y un programa de incentivos por el cual pueden recibir premios como computadoras personales, pantallas de televisión, electrodomésticos o paquetes vacacionales al final de cada año. El programa de incentivos considera el desempeño individual de cada empleado y el cumplimiento de metas de recuperación de sus equipos de trabajo.

Controles y Administración de Riesgo

Pendulum cuenta con un Consejo de Administración que realiza la función principal de gobierno corporativo. El consejo está integrado por tres directivos de su empresa matriz, quienes están relacionados directamente con la operación de los fondos de inversión que esta mantiene en México. La entidad tiene, además, comités internos que auxilian al consejo en sus funciones de gobierno corporativo y en la toma de decisiones de negocios.

Comités Internos

Comité	Funciones
Comité de Liderazgo	Regula las operaciones de Pendulum y las decisiones sobre aperturas de sucursales y la administración de la entidad como negocio en marcha. Dicta y mantiene actualizadas las normas de actuación del personal de la empresa, los planes de incentivos y los contenidos para los cursos de capacitación.
Comité de Nuevos Negocios	Revisa periódicamente las estimaciones de mercado disponibles para establecer estrategias de acción de la compañía.
Comité de Crédito	Aprueba los niveles de repago y las políticas de cobranza.

Fuente: Pendulum.

Pendulum opera con políticas y procedimientos bien documentados que cubren todos los aspectos y funciones de la administración y recuperación de activos, los cuales están disponibles para todo el personal en la red interna (*intranet*) de la empresa. Las políticas y procedimientos se revisan anualmente y se actualizan de forma constante para asegurar que todos los procesos están documentados de forma completa y precisa.

Asimismo, el código de ética y conducta de la entidad ha sido documentado para incluir las prácticas y pautas empresariales éticas que deben seguir sus trabajadores y directivos. Como parte del compromiso de Pendulum de mantener en todo momento la transparencia de negocios, también ha documentado la declaración de los derechos de los deudores. Este documento consiste en desplegados a plena vista de los clientes en las áreas de espera de todas sus oficinas regionales.

La alta efectividad con la que han sido documentados las políticas y los procedimientos es producto de la experiencia y el nivel alto de compromiso del equipo directivo y gerencial de la entidad. La mayor parte de sus ejecutivos ha participado en el desarrollo de manuales de procedimientos y la implementación de políticas y controles. La naturaleza interdisciplinaria del equipo directivo, así como su crecimiento profesional en la entidad, han permitido que se implementen procedimientos para análisis de crédito, así como para controlar los juicios activos y las operaciones de cobranza. También han colaborado activamente en la implementación de la

función de auditoría legal, la administración de reportes internos y externos, y la certificación y pago de abogados externos.

La compañía ha realizado un análisis para hacer más eficientes y automatizar diversos procedimientos. Esto ha sido a fin de fortalecer sus controles internos y mejorar su operación de conciliaciones de pagos recibidos con saldos bancarios, autorizaciones y facultades de crédito, administración y rastreo de expedientes físicos, elaboración de reportes y análisis, y validación de avance de etapas procesales, entre otros.

Pendulum ha implementado un sistema de control interno sumamente robusto, que le permite monitorear los procesos de recuperación y aplicación de cobranza de cada portafolio que administra. Cada portafolio tiene su propia cuenta de cheques, en la que se depositan los fondos correspondientes a su cobranza y desde la cual se emiten todos los gastos directos (como honorarios legales y honorarios notariales) relacionados con los activos que lo integran, ya que Pendulum no recibe fondos en sus cuentas. Este esquema asegura una mayor transparencia en la administración de los portafolios y elimina cualquier riesgo de mezcla de los fondos (*commingling risk*).

Los procesos de auditoría interna y externa se han vuelto más relevantes por el crecimiento de las operaciones de la oficina en Ciudad de México y la expansión de su red de oficinas en todo el país. Las auditorías que se realizan son operativas, de cobranza y jurídicas. La dirección general coordina la auditoría interna, la cual está involucrada directamente en todas las resoluciones que puedan dictarse como resultado de las auditorías. De forma interna, se incluyen arqueos de cuentas de cobranza y de cajas chicas para gastos. En el caso de las auditorías contables, las efectúa un despacho externo independiente.

Las auditorías de cobranza tienen tres propósitos: detectar posibles fraudes, evitarlos y asegurar que las cobranzas se efectúen correctamente. Para cumplir con estos procesos, se realizan llamadas de seguimiento, llenados de formatos de control, revisiones periódicas a los expedientes y supervisión por parte de los comités establecidos. Las auditorías a los procesos legales han dado como resultado la implementación de mecanismos de digitalización de expedientes para verificar las etapas del proceso de adjudicación o venta de activos y la emisión de políticas de subasta de bienes adjudicados para dar transparencia a los procesos.

Pendulum se ha distinguido por mantener mecanismos personalizados de aproximación con el acreditado. La entidad ha establecido mecanismos de contacto que varían dependiendo de la naturaleza del incumplimiento, los cuales pueden ser recordatorios por notificaciones y telefónicos, notificaciones judiciales y negociaciones en persona (visita domiciliaria).

Para los acreditados que no son localizados, Pendulum cuenta con una metodología eficiente para ubicar a los deudores, así como con experiencia en estructurar opciones de negociación con terceros y en el avance rápido en el proceso de adjudicación. Para tal efecto, actualiza constantemente la información de contacto con los acreditados y mantiene una bitácora de la actividad de cobranza, llamadas y avances legales.

Los ejecutivos de cobranza utilizan aparatos “*handheld*”, en los cuales se ha instalado un *software* propietario con el cual se incorporan fotografías y coordenadas de sistemas de posicionamiento satelital (GPS por sus siglas en inglés) al momento de registrar los datos de cada garantía en el sistema de gestión. De esta forma, durante una visita, es posible saber si una vivienda está ocupada o abandonada, así como estimar el estado físico de la misma por medio de la fotografía.

La información recopilada por este aparato y otros medios se guarda de manera automática en la base de datos central de la compañía.

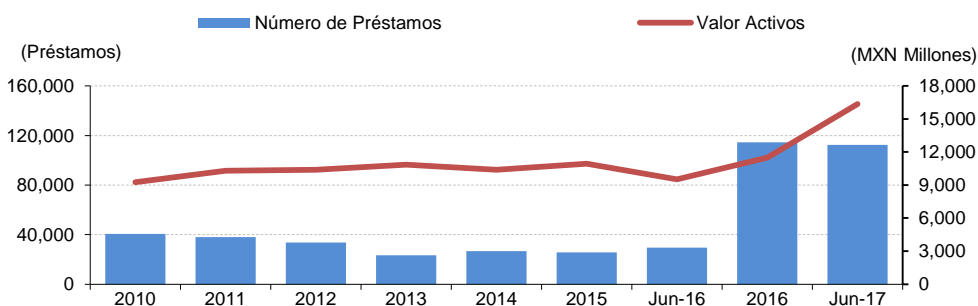
Administración de Cartera

La actividad fundamental de Pendulum es proveer servicios de administración de cobranza y reestructura a portafolios propiedad de terceros, así como la administración y venta de bienes adjudicados como producto de las negociaciones con los acreditados y procesos judiciales.

Al cierre del 2T17, Pendulum administraba 35,445 casos (2T16: 29,536) que incluían créditos vigentes, vencidos y bienes adjudicados relacionados con financiamientos inmobiliarios (hipotecas y créditos puente). El portafolio administrado estaba integrado por 26,485 créditos hipotecarios y 173 créditos comerciales, con un valor de MXN8,882.8 millones y MXN190.3 millones, respectivamente. Estos activos financieros representaban un valor de MXN13,818 millones. Dichos créditos fueron originados principalmente por algunos bancos comerciales y entidades financieras no bancarias especializadas en la originación de créditos hipotecarios con fondeo de la banca de desarrollo.

Activos en Administración

Evolución Histórica



Fuente: Pendulum.

Al mismo corte, administraba un total de 77,612 casos vencidos relacionados con créditos al consumo. Estos son administrados por un área de negocio de creación reciente, orientada a la cobranza de cartera de consumo. El tipo de créditos que se administran son: tarjetas de crédito, créditos personales y crédito automotriz.

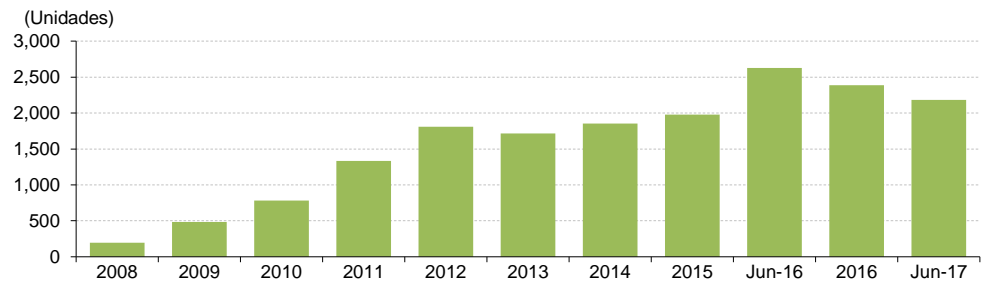
Del total de los créditos administrados a la misma fecha, 9,568 se consideran como vigentes, ya que se mantienen con pagos puntuales o moras de hasta 90 días (2T16: 11,208 créditos). Estos créditos pueden haber mantenido su comportamiento desde que fueron originados, provenir de reestructuras efectuadas por el originador o administrador anterior, así como tratarse de créditos sobre los que la compañía realizó labores de cobranza, negociación y reestructura. El incremento en el número de préstamos administrados y, por ende, el valor de portafolio administrado con respecto al año anterior es producto de la gestión eficiente de recuperación de la entidad, que le ha permitido aumentar su prestigio ante los dueños de portafolios.

La compañía ha enfocado sus esfuerzos en reducir las moras de los portafolios de cartera hipotecaria que administra mediante acuerdos de reestructura con los acreditados, los cuales han sido revisados y aceptados por los dueños de los portafolios. En la mayoría de los casos en los que el activo financiero fue recibido con un deterioro mayor a 90 días, Pendulum inició el proceso de cobro judicial con la presentación y emplazamiento de una demanda, mientras se insiste con el acreditado para que, de ser posible, entregue el inmueble como una dación en pago.

Debido a la gestión acelerada de recuperación demostrada por Pendulum, como parte de los portafolios, al cierre de junio de 2017, se incluía la administración de 2,181 bienes adjudicados (2T16: 2,628) con un valor de MXN952 millones. Adicional a los bienes recuperados o recibidos como parte de los portafolios que ya administraba, la entidad recibió un portafolio de 10,978 bienes adjudicados durante abril de 2016, sobre los cuales realiza las gestiones de actualización de expedientes y el proceso de mantenimiento y pago de cuotas para su venta. Al corte del 2T17, redujo el número de inmuebles gracias a la función eficiente de administración y recuperación mediante la venta de dichos activos.

Inventario de Bienes Adjudicados

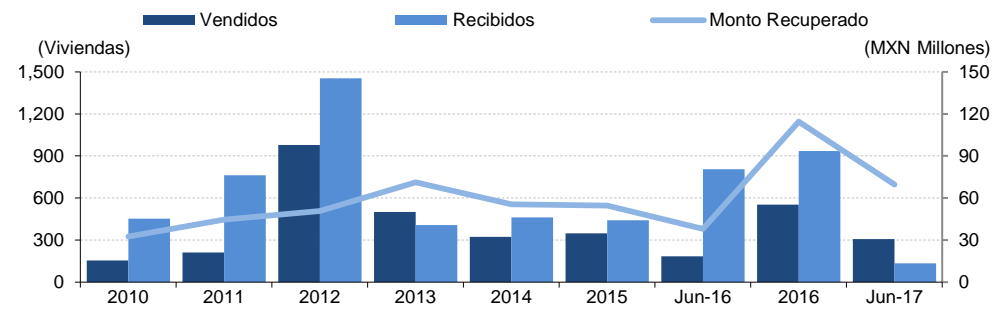
Evolución Histórica



Fuente: Pendulum.

Bienes Adjudicados - Inventario y Recuperación

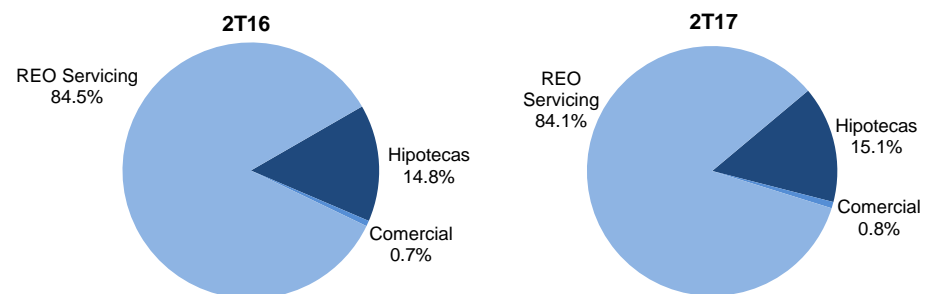
Evolución Histórica



Fuente: Pendulum.

Origen de Bienes Adjudicados

Comparativo



Fuente: Pendulum.

En total, Pendulum da seguimiento procesal a poco más de 12,500 juicios con diferentes grados de avance procesal y realiza la integración de 2,200 expedientes de casos con un equipo de abogados propios, los cuales también coordinan las actividades de los despachos externos en plazas remotas. La gestión de los bienes adjudicados puede incluir trámites ante Registro Público

de la Propiedad y/o catastro, pago de impuestos, servicios de avalúo, regularización jurídica (tomas de posesión, cancelación de gravámenes), así como resguardo y actualización de expedientes, elaboración de contratos y obtención de escrituras.

Pendulum también proporciona una gama amplia de servicios relacionados como asesorías y análisis de portafolios crediticios para terceros. Al inicio de sus operaciones, también incluyó la administración de activos financieros improductivos relacionados con créditos prendarios y tarjetas de crédito. Actualmente, los portafolios que administra solo incorporan cartera relacionada con hipotecas residenciales y algunos créditos a desarrolladores inmobiliarios.

Su plan de negocios y operación está basado en:

- maximizar el valor de recuperación de los activos que administra mediante la búsqueda de acuerdos con los deudores, en lugar de proceder primeramente a instancias judiciales;
- establecer una relación de cercanía con el deudor a través de la implementación de visitas domiciliarias y entender la voluntad de negociación del mismo;
- monitorear constantemente los procesos judiciales para demostrar a los deudores la seriedad de las actividades y buscar un acuerdo consensual;
- soportar una plataforma tecnológica robusta para mantener un control estricto sobre el portafolio que administra.

La estrategia de negocios de Pendulum se sustenta en su red de oficinas regionales para el enlace con los deudores. Las oficinas regionales no son autónomas, puesto que deben reportar y mantener todas sus operaciones de acuerdo a los estándares de operación y control financiero dictados por la oficina central. Cada oficina está a cargo de un gerente regional, el cual se encarga de administrar los equipos de cobranza; estos últimos son responsables del contacto directo y la negociación con los deudores.

En cada oficina hay también un equipo interno de abogados, el cual se hace cargo del monitoreo de los procedimientos judiciales, así como de supervisar y dar seguimiento a la labor de los abogados externos. Los abogados externos son responsables del litigio y, en caso de que se requieran, de las acciones para una adjudicación. La estrategia de tomar como base de negociación el valor de mercado del activo improductivo ha permitido a Pendulum maximizar la recuperación de la cartera con un número mayor de resoluciones consensuales, puesto que no tiene que incurrir en los gastos que implica un proceso judicial y, por lo regular, es mucho más expedita.

El proceso de cobranza inicia con la asignación de casos a los ejecutivos de cobranza con base en la localización geográfica de los activos y la carga de trabajo del ejecutivo. Cada ejecutivo es responsable de establecer y mantener contacto con cada uno de los deudores a través de visitas domiciliarias y llamadas telefónicas programadas con un guion establecido por su oficina central. Todas las visitas y llamadas se registran en el expediente del caso en cuestión.

Las visitas domiciliarias permiten a Pendulum una inspección visual del activo, así como de la localización de los mismos, al capturar en dispositivos móviles proporcionados por la empresa una fotografía del inmueble y las coordenadas geográficas del mismo. Lo anterior ayuda a los coordinadores de cada oficina a determinar rutas óptimas de visitas para cada ejecutivo de cobranza. Al entrar en contacto con el deudor, el ejecutivo procede a ofrecerle acuerdos estandarizados de resolución dependiendo de su situación económica y disponibilidad para negociar.

Tipos de Acuerdos de Resolución

Producto	Plazo	Resolución de Porcentaje de Colateral	Tasa de Interés	Otros Términos
Pago Total con Descuento	Acordado	70%	No aplica	No aplica
Reestructura de Corto Plazo	< 1 año	75%	0%	No aplica
Reestructura de Largo Plazo	< 15 años	80%	10%-15%	Dependiendo en las condiciones y situación jurídica, una ratificación judicial
Venta a Terceros	Acordado	65%	0%	No aplica
Dación en Pago	Acordado	80%	0%	Entrega de llaves de la casa
Reestructura con Promesa de Venta a Terceros	< 8 años	80%	0%	No aplica

Fuente: Pendulum.

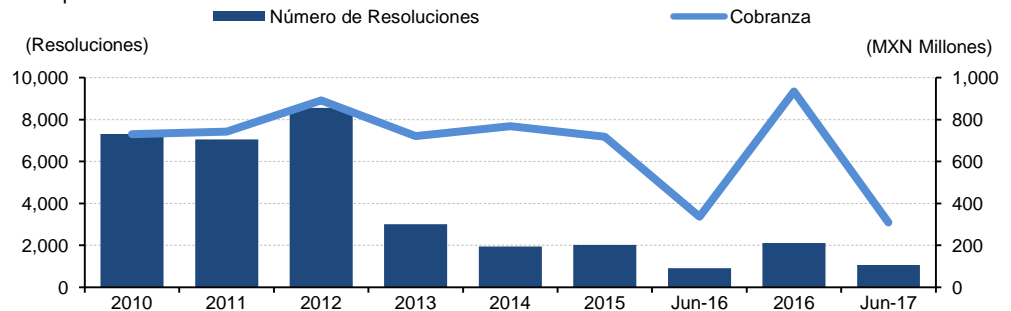
El valor de referencia para la resolución estará en función del valor comercial del activo y el saldo de crédito original en ese momento. El plazo promedio para completar una resolución de forma extrajudicial es de 180 días.

Para resoluciones que involucren la reestructura de un crédito hipotecario, se requiere la firma de un convenio judicial en el que el valor del crédito original es preservado independientemente de los términos del nuevo acuerdo. Esto es para que, en caso de que el deudor incumpla en los pagos bajo el nuevo acuerdo, pueda ser exigible el pago del monto original, ya que en dicho convenio el deudor renuncia a derechos que podrían extender un proceso de adjudicación hasta 2 años.

Al cierre de 2016, Pendulum había realizado la cobranza de MXN935 millones (2015: MXN712 millones), incluyendo tanto la de créditos reestructurados y vigentes en los portafolios administrados como la créditos vencidos, así como la venta de bienes adjudicados por MXN114.4 millones. Al cierre del 2T17, había llevado a cabo la cobranza de MXN309 millones y la venta de bienes adjudicados por MXN69.6 millones.

Resoluciones vs. Cobranza Realizada

Comparativo



Fuente: Pendulum.

Los ejecutivos de cobranza deben registrar en el sistema de control de Pendulum todos los avances que realizan en los casos que tienen asignados, así como las autorizaciones en el proceso de negociación. Los créditos que son reestructurados siguen bajo la administración de Pendulum. A estos activos se les da un monitoreo frecuente y se mantiene contacto con los deudores para el seguimiento de su estatus de activos productivos.

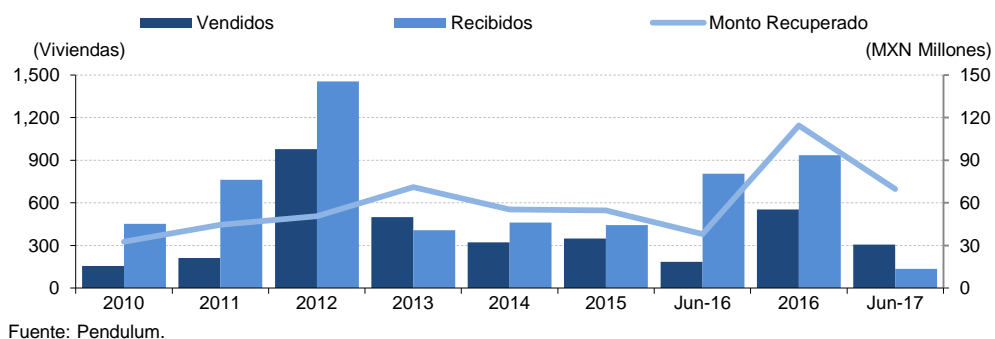
Debido a la estrategia de operación de Pendulum, su equipo de administración de activos adjudicados es operativamente efectivo. El equipo está integrado por 25 ejecutivos especializados,

dos coordinadores, un supervisor jurídico y un grupo de abogados internos. Para asegurar una disposición eficiente de los activos, el equipo se apega a las políticas y procedimientos establecidos en conjunto con los dueños de los portafolios para recibir las adjudicaciones, daciones en pago y derechos legales sobre las propiedades.

Cuando una propiedad es adjudicada, un abogado interno revisa el expediente para verificar que no contenga errores u omisiones; de esta forma, se asegura que la venta del activo puede realizarse sin complicaciones. Una vez que se ha completado el proceso de recepción del bien en pago, la adjudicación o la adjudicación administrativa, el inventario de activos se actualiza en el portal de Pendulum y se avisa a la red de promotores inmobiliarios e inversionistas de la disponibilidad de dicho activo.

Bienes Adjudicados - Inventario y Recuperación

Evolución Histórica



Todas las ofertas recibidas por un activo inmobiliario se evalúan y se presentan al comité de crédito. En caso de que exista una oferta por el inquilino actual del inmueble y que esta sea razonable, Pendulum procurará realizar la venta y la escrituración de la propiedad simultáneamente.

Tecnología

Para la administración de los activos financieros, Pendulum mantiene el software Quasar. Esta plataforma tecnológica es un desarrollo propio. El equipo de desarrolladores de Pendulum utiliza una metodología para implementar las modificaciones y adaptaciones al software a fin de especializarlo así en la administración de cobranza de cartera hipotecaria, lo que asegura la consistencia con el resto de su plataforma tecnológica.

Este software cuenta con diversos módulos que dan soporte a la operación a lo largo del proceso de recuperación. Uno de estos permite llevar el control de todas las cobranzas extrajudiciales, la administración de los casos, los esquemas de restructuración y el control de las actividades realizadas. Pendulum dedicó una cantidad importante de recursos humanos y materiales a la mejora de su plataforma de inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés), la cual cuenta con arquitectura de datos multidimensional. Esto permite proporcionar a los usuarios y dueños de portafolios un acceso rápido y flexible a reportes dinámicos personalizados. Asimismo, la BI cuenta con capacidad para generar reportes internos de la operación (gestión legal y cobranza) y financieros (resultados por cartera o crédito, y estados financieros). La versión de su software de BI también está disponible para dispositivos móviles (tabletas). Las funcionalidades no han sido limitadas, por lo que los usuarios pueden acceder a los mismos reportes desde un dispositivo móvil.

Pendulum ha buscado adecuar sus programas para que sean consistentes con los procedimientos que se definen en sus manuales. El proceso ha consistido en automatizar las actividades para asegurar operaciones de alta calidad mediante la aplicación de reglas de negocio definidas

previamente. La entidad ha modelado más de 60 productos solución, en los que se validan de forma automática 25 conceptos diferentes.

El módulo legal permite al equipo jurídico de Pendulum monitorear el progreso de los casos judiciales en cada etapa hasta su conclusión. Tiene como característica particular ser accesible desde cualquier lugar con una conexión remota vía internet en un dispositivo móvil, así como permitir el seguimiento de los ejecutivos en sus rutas de visita a los acreditados. Desde 2014, la entidad completó la liberación de la versión móvil del sistema legal, con lo que los promotores pueden consultar a través de los equipos móviles en tiempo real el estatus legal del crédito que están visitando. Además, la aplicación incorpora un módulo de negociaciones que muestra a los promotores los productos de solución disponibles. En el módulo de negociación se definen las facultades para la autorización de descuentos o condiciones especiales de venta.

En estos módulos se han incorporado árboles de decisión que, por medio de procesamiento lógico, establecen las siguientes actividades o tareas de gestión que se deben cubrir para cada caso. Las tareas incluyen la programación de visitas o notificaciones. El sistema de gestión le requiere al ejecutivo que se completen las actividades para poder seguir avanzando en el proceso de gestión. La compañía genera indicadores para la medición tareas completadas, vencidas o en gestión por ejecutivo, supervisor y región. En opinión de Fitch estos controles han permitido una función rápida de recuperación.

Pendulum cuenta con una red de servidores instalada en cada una de sus oficinas, los cuales poseen un equipo de respaldo en espejo y conexiones seguras de banda ancha con niveladores de carga conectados con la oficina central. El plan de recuperación de desastres (DRP, por *disaster recovery plan*) contempla el uso de servidores de respaldo para la oficina central, instalados en Monterrey en un espacio de su propiedad. En el caso eventual de que el servidor de Ciudad de México dejara de funcionar, todas las operaciones podrían redireccionarse al servidor en Monterrey sin pérdida de datos.

Cada equipo tiene baterías de soporte para funcionar en caso de fallas en el suministro de energía eléctrica y los espacios en los que están confinados tienen sistemas de acceso biométricos, detectores de humo y fuego, sistemas de aspersores de polvo seco para controlar incendios sin dañar los equipos, y ambientes de humedad y temperatura controladas. En pruebas realizadas por la compañía, se ha verificado que podía reiniciar sus sistemas remotamente en un lapso inferior a una hora sin pérdida de datos. Por política, Pendulum realiza simulacros del DRP dos veces por año. La entidad mantiene un grupo de personas dedicado de forma permanente (*on-call*) a dar soporte a sus sistemas de alta disponibilidad para su operación normal, mantenimientos y casos de emergencia.

Como parte de sus mecanismos de control, Pendulum ha implementado un plan de prevención de pérdida de datos (*data loss prevention* o DLP), el cual se ejecuta de forma permanente en su red, al monitorear y prever el robo de información o expedientes por descargas a dispositivos de almacenamiento, puesto que está configurado con los perfiles de cada uno de los usuarios. El software identifica si un usuario está conectado desde una computadora que no le pertenece o si un equipo que no está autorizado se conecta a la red de Pendulum. De esta forma, se puede tener la certeza de que la información de los clientes o portafolios solo será consultada por las áreas y personas designadas para hacerlo. Como una mejora adicional, se estableció el uso de contraseñas perfiladas unificadas, que limita que los usuarios puedan acceder a las aplicaciones que tienen permitidas con un solo usuario y contraseña.

La entidad cuenta con un mecanismo de rastreo de expedientes físicos, el cual le permite saber quién lo tiene dentro de la organización y por cuánto tiempo. El servicio de rastreo de los expedientes es provisto por una empresa especializada en manejo de documentación. Esta también brinda el servicio digitalización y almacenamiento de los expedientes físicos en locaciones alternas de alta seguridad, donde se resguardan también los respaldos de las bases de datos que se realizan de forma diaria y semanal.

Las instalaciones de almacenamiento de los expedientes físicos cuentan con detectores de humo, sistema contra incendios, circuito cerrado, personal de guardia 24 horas y sistemas de acceso biométricos. Los respaldos mensuales y trimestrales se almacenan en una caja de seguridad bancaria con acceso controlado.

Pendulum mantiene su propio centro de atención telefónica (*call center*), el cual está enlazado con sus sistemas de administración de cartera, manteniendo conmutadores IP de tecnología digital que le permiten incrementar el número de líneas de acceso y salida (*inbound/outbound*), así como establecer en cada extensión números directos virtuales. Esto simplifica la comunicación de los deudores con los ejecutivos y, en caso de ser necesario, pueden transferirse al área de aclaraciones.

La entidad ha implementado un portal para atención a usuarios en el que los acreditados pueden realizar consultas sobre su crédito. El *call center* cuenta con un marcador predictivo para realizar llamadas de cobranza preventiva a los acreditados que se considera que tienen riesgo de mora, así como llamadas de cobranza a los clientes en mora baja para recordarles que efectúen su pago.

En opinión de Fitch, Pendulum cuenta con una plataforma tecnológica robusta que le permite administrar los portafolios con los que cuenta en este momento y que podría soportar un volumen de carga adicional sin que se deterioraran sus funcionalidades actuales.

Las calificaciones señaladas fueron solicitadas por la entidad o en su nombre y, por lo tanto, Fitch ha recibido los honorarios correspondientes por la prestación de sus servicios de calificación.

TODAS LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS DE FITCH ESTÁN SUJETAS A CIERTAS LIMITACIONES Y ESTIPULACIONES. POR FAVOR LEA ESTAS LIMITACIONES Y ESTIPULACIONES SIGUIENDO ESTE ENLACE [HTTPS://FITCHRATINGS.COM/UNDERSTANDINGCREDITRATINGS](https://fitchratings.com/understandingcreditratings). ADEMÁS, LAS DEFINICIONES DE CALIFICACIÓN Y LAS CONDICIONES DE USO DE TALES CALIFICACIONES ESTÁN DISPONIBLES EN NUESTRO SITIO WEB WWW.FITCHRATINGS.COM. LAS CALIFICACIONES PÚBLICAS, CRITERIOS Y METODOLOGÍAS ESTÁN DISPONIBLES EN ESTE SITIO EN TODO MOMENTO. EL CÓDIGO DE CONDUCTA DE FITCH, Y LAS POLÍTICAS SOBRE CONFIDENCIALIDAD, CONFLICTOS DE INTERESES, BARRERAS PARA LA INFORMACIÓN PARA CON SUS AFILIADAS, CUMPLIMIENTO, Y DEMÁS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTÁN TAMBIÉN DISPONIBLES EN LA SECCIÓN DE CÓDIGO DE CONDUCTA DE ESTE SITIO. FITCH PUEDE HABER PROPORCIONADO OTRO SERVICIO ADMISIBLE A LA ENTIDAD CALIFICADA O A TERCEROS RELACIONADOS. LOS DETALLES DE DICHO SERVICIO DE CALIFICACIONES SOBRE LAS CUALES EL ANALISTA LIDER ESTÁ BASADO EN UNA ENTIDAD REGISTRADA ANTE LA UNIÓN EUROPEA, SE PUEDEN ENCONTRAR EN EL RESUMEN DE LA ENTIDAD EN EL SITIO WEB DE FITCH.

Derechos de autor © 2018 por Fitch Ratings, Inc. y Fitch Ratings, Ltd. y sus subsidiarias. 33 Whitehall Street, New York, NY 10004. Teléfono: 1-800-753-4824, (212) 908-0500. Fax: (212) 480-4435. La reproducción o distribución total o parcial está prohibida, salvo con permiso. Todos los derechos reservados. En la asignación y el mantenimiento de sus calificaciones, así como en la realización de otros informes (incluyendo información prospectiva), Fitch se basa en información factual que recibe de los emisores y sus agentes y de otras fuentes que Fitch considera creíbles. Fitch lleva a cabo una investigación razonable de la información factual sobre la que se basa de acuerdo con sus metodologías de calificación, y obtiene verificación razonable de dicha información de fuentes independientes, en la medida de que dichas fuentes se encuentren disponibles para una emisión dada o en una determinada jurisdicción. La forma en que Fitch lleve a cabo la investigación factual y el alcance de la verificación por parte de terceros que se obtenga variará dependiendo de la naturaleza de la emisión calificada y el emisor, los requisitos y prácticas en la jurisdicción en que se ofrece y coloca la emisión y/o donde el emisor se encuentra, la disponibilidad y la naturaleza de la información pública relevante, el acceso a representantes de la administración del emisor y sus asesores, la disponibilidad de verificaciones preexistentes de terceros tales como los informes de auditoría, cartas de procedimientos acordadas, evaluaciones, informes actuariales, informes técnicos, dictámenes legales y otros informes proporcionados por terceros, la disponibilidad de fuentes de verificación independiente y competentes de terceros con respecto a la emisión en particular o en la jurisdicción del emisor, y una variedad de otros factores. Los usuarios de calificaciones e informes de Fitch deben entender que ni una investigación mayor de hechos ni la verificación por terceros puede asegurar que toda la información en la que Fitch se basa en relación con una calificación o un informe será exacta y completa. En última instancia, el emisor y sus asesores son responsables de la exactitud de la información que proporcionan a Fitch y al mercado en los documentos de oferta y otros informes. Al emitir sus calificaciones y sus informes, Fitch debe confiar en la labor de los expertos, incluyendo los auditores independientes con respecto a los estados financieros y abogados con respecto a los aspectos legales y fiscales. Además, las calificaciones y las proyecciones de información financiera y de otro tipo son intrínsecamente una visión hacia el futuro e incorporan las hipótesis y predicciones sobre acontecimientos futuros que por su naturaleza no se pueden comprobar como hechos. Como resultado, a pesar de la comprobación de los hechos actuales, las calificaciones y proyecciones pueden verse afectadas por eventos futuros o condiciones que no se previeron en el momento en que se emitió o afirmó una calificación o una proyección.

La información contenida en este informe se proporciona "tal cual" sin ninguna representación o garantía de ningún tipo, y Fitch no representa o garantiza que el informe o cualquiera de sus contenidos cumplirán alguno de los requerimientos de un destinatario del informe. Una calificación de Fitch es una opinión en cuanto a la calidad crediticia de una emisión. Esta opinión y los informes realizados por Fitch se basan en criterios establecidos y metodologías que Fitch evalúa y actualiza en forma continua. Por lo tanto, las calificaciones y los informes son un producto de trabajo colectivo de Fitch y ningún individuo, o grupo de individuos, es únicamente responsable por una calificación o un informe. La calificación no incorpora el riesgo de pérdida debido a los riesgos que no sean relacionados a riesgo de crédito, a menos que dichos riesgos sean mencionados específicamente. Fitch no está comprometido en la oferta o venta de ningún título. Todos los informes de Fitch son de autoría compartida. Los individuos identificados en un informe de Fitch estuvieron involucrados en, pero no son individualmente responsables por, las opiniones vertidas en él. Los individuos son nombrados solo con el propósito de ser contactos. Un informe con una calificación de Fitch no es un prospecto de emisión ni un sustituto de la información elaborada, verificada y presentada a los inversores por el emisor y sus agentes en relación con la venta de los títulos. Las calificaciones pueden ser modificadas o retiradas en cualquier momento por cualquier razón a sola discreción de Fitch. Fitch no proporciona asesoramiento de inversión de cualquier tipo. Las calificaciones no son una recomendación para comprar, vender o mantener cualquier título. Las calificaciones no hacen ningún comentario sobre la adecuación del precio de mercado, la conveniencia de cualquier título para un inversor particular, o la naturaleza impositiva o fiscal de los pagos efectuados en relación a los títulos. Fitch recibe honorarios por parte de los emisores, aseguradores, garantes, otros agentes y originadores de títulos, por las calificaciones. Dichos honorarios generalmente varían desde USD1,000 a USD750,000 (u otras monedas aplicables) por emisión. En algunos casos, Fitch calificará todas o algunas de las emisiones de un emisor en particular, o emisiones aseguradas o garantizadas por un asegurador o garante en particular, por una cuota anual. Se espera que dichos honorarios varíen entre USD10,000 y USD1,500,000 (u otras monedas aplicables). La asignación, publicación o diseminación de una calificación de Fitch no constituye el consentimiento de Fitch a usar su nombre como un experto en conexión con cualquier declaración de registro presentada bajo las leyes de mercado de Estados Unidos, el "Financial Services and Markets Act of 2000" de Gran Bretaña, o las leyes de títulos y valores de cualquier jurisdicción en particular. Debido a la relativa eficiencia de la publicación y distribución electrónica, los informes de Fitch pueden estar disponibles hasta tres días antes para los suscriptores electrónicos que para otros suscriptores de imprenta.

Solamente para Australia, Nueva Zelanda, Taiwán y Corea del Norte: Fitch Australia Pty Ltd tiene una licencia australiana de servicios financieros (licencia no. 337123) que le autoriza a proveer calificaciones crediticias solamente a "clientes mayoristas". La información de calificaciones crediticias publicada por Fitch no tiene el fin de ser utilizada por personas que sean "clientes minoristas" según la definición de la "Corporations Act 2001".