

## **HR Ratings ratificó la calificación de Administrador Maestro de Activos de HR AM2 con Perspectiva Estable para Pendulum**

México, D.F., (19 de agosto de 2014) – HR Ratings ratificó la calificación Administrador Maestro de Activos de HR AM2 con Perspectiva Estable para Pendulum, S. de R.L. de C.V. (Pendulum y/o la Empresa). La calificación de HR AM2 significa que el emisor o emisión exhibe alta calidad en la administración y/o originación de créditos. Su estructura organizacional cuenta con capital humano experimentado. Sus procedimientos y controles, así como los sistemas de administración de riesgos son buenos, y presenta una solidez financiera sana.

La ratificación de la calificación y la perspectiva se basa en que Pendulum mantiene una elevada capacidad de análisis y seguimiento, a través del fortalecimiento constante de su infraestructura tecnológica. Así mismo, el robustecimiento de las áreas legales y de cumplimiento interno, garantizan el apego a la normativa aplicable para los administradores maestros. Por otra parte, el Gobierno Corporativo se mantiene como una fortaleza cualitativa de la Empresa, no obstante, la falta de participación independiente dentro del mismo, le resta parcialidad a la toma de decisiones estratégicas de Pendulum.

### **Los factores que influyeron en la calificación fueron:**

- **Elevada capacidad de reporte y seguimiento de la cartera:** Se incorporó a la generación de reportes de seguimiento de Pendulum, la generación de un reporte trimestral con el seguimiento detallado y el comportamiento histórico de las carteras de cada uno de sus clientes, aportando un importante valor cualitativo para cada uno.
- **Alto conocimiento y experiencia por parte de los miembros del Consejo de Administración, a pesar de la falta de consejeros independientes:** Actualmente, los miembros del Consejo de Administración cuentan con un promedio de 31.6 años de experiencia y con más de 147.0 años de experiencia acumulada, aportando amplia pluralidad y experiencia en la toma de decisiones de la Empresa. Sin embargo, la falta de Consejeros Independientes, se mantiene como un área de oportunidad para la Empresa.
- **Constante innovación en sus sistemas tecnológicos:** En el último año, Pendulum ejecutó satisfactoriamente su plan de inversiones en sistemas de información. Lo anterior, eleva de manera importante la capacidad de gestión de las carteras administradas, y mejora la calidad en la generación de reportes.
- **Integración de un área de cumplimiento normativo:** Pendulum integró la figura de oficial de cumplimiento "Compliance", como parte de su estrategia para la formalización de operaciones con apego a las disposiciones legales del regulador.
- **Adecuaciones en la estructura organizacional de la Empresa:** En el último año, la Empresa robusteció de manera importante las áreas de servicio al cliente y legal, de forma tal que se espera que la recuperación de cartera sea de manera interna y no a través de un despacho legal externo, lo que beneficiara los costos de recuperación, mejorando las eficiencias de la Empresa.
- **Constante capacitación a la plantilla operativa de Pendulum:** La Empresa continúa con un plan exhaustivo para la constante capacitación de la estructura operativa, el cual consta
- **Niveles deteriorados en el índice de eficiencia y el índice de eficiencia operativa, cerrando en niveles de 97.6% y 82.7% respectivamente al 2T14 (vs. 102.3% y 87.4% respectivamente al 2T13):** Debido a las diversas inversiones en sistemas, y al robustecimiento de la estructura organizacional, los gastos operativos de la Empresa mantiene a las eficiencias de la misma en niveles presionados.

## Perfil de la Empresa

Pendulum, S. de R.L. de C.V., es una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se constituyó el 9 de noviembre de 1999. Su actividad principal es la administración y cobranza de carteras de créditos vigentes y vencidos, y la administración de bienes adjudicados, así como la prestación de asesoría financiera a personas físicas, personas morales y cualquier dependencia gubernamental ya sean nacionales o extranjeras. Pendulum se dedica a la administración y cobranza de cartera vigente y vencida, siendo capaz de desempeñar el cargo con especialidad en cartera hipotecaria altamente conflictiva. Entre sus actividades la Empresa funge como Administrador Maestro, Administrador Primario y Administrador Especial. Adicionalmente la Empresa también ofrece servicios relacionados como asistencia en la realización del due diligence, localización de deudores o garantías, servicios de consultoría, análisis de portafolios, valoración de garantías, entre otros. En los últimos 10 años Pendulum ha administrado más de 90,000 créditos y ha resuelto más de 65,600 créditos vencidos, recuperando así más de P\$4,075.0m a nombre de sus clientes. Por otro lado, la Empresa actualmente administra 22,415 créditos ascendiendo a P\$10,089.0m en activos administrados. Actualmente cuentan con 346 empleados distribuidos en 16 oficinas en la República Mexicana.

## Eventos Relevantes

### Evolución en la Generación de Reportes

Como parte de la evolución de la generación de reportes, la Empresa gestionó diversas mejoras en las áreas principales de la misma. Entre las áreas de mayor importancia se encuentran las áreas de planeación y administración, atención al cliente y legal;

Planeación y Administración: El área de planeación y administración, gestionó una serie de mejoras a los procesos internos y a la generación de reportería. Lo anterior, para aumentar la eficiencia en la generación de información sobre las carteras de los clientes. Dichas mejoras se encuentran reflejadas en la plataforma de Business Intelligence (BI) de la Empresa. De la misma manera, los reportes con información de la cartera de los clientes, experimentaron un proceso de homologación de indicadores, con lo cual, se busca mantener una mejor calidad en la información de las carteras.

Atención al cliente: Por otra parte, se mejoraron los modelos de pronósticos al proyectar la vida total de la cartera, ya que anteriormente se proyectaba solamente un año. En línea con lo anterior, la Empresa le puede mostrar al cliente con mayor certeza, el status histórico y actual de la cartera, contra las proyecciones realizadas al momento del recibimiento de la misma. De esta manera, el cliente cuenta con un mayor entendimiento sobre el proceso de recuperación de la misma.

Legal: Asimismo, se generaron mejoras significativas a los reportes legales, los cuales muestran de manera puntual, el status del proceso de recuperación de los activos. Lo anterior, a través de semáforos de alertas que muestran el status del juicio, o proceso de recuperación. Asimismo, se muestra los tipos de adelantos o retrasos por parte de los litigantes, en distintas etapas del proceso legal. Es importante comentar que, este nivel de reportería legal, mejora la selectividad de diversos despachos de asesoría legal, dependiendo en el tipo de activo, y ubicación geográfica.

HR Ratings considera que la constante mejora en la generación de reportes de la Empresa, se mantiene como una fortaleza cualitativa para la misma. Lo anterior, por la cercanía que los clientes mantienen con la Empresa, y el importante nivel de análisis de las carteras derivado de los reportes generados.

### Capacitación

El programa de capacitación llevado a cabo por la Empresa cumplió satisfactoriamente con el programa establecido por parte de Recursos Humanos. Dicho programa, comprendía temas de finanzas personales, manejo de créditos,

tecnologías móviles, acercamiento a las nuevas plataformas tecnológicas, entre otros. Es importante comentar, que el programa de capacitación cumplió con 50 horas promedio por empleado, cumpliendo con lo establecido por la Dirección General. Lo anterior se mantiene como una fortaleza para la Empresa, puesto que los empleados mantienen un elevado nivel de capacitación, incrementando las sinergias con el sistema operativo, y con la regulación aplicable a Pendulum.

### **Robustecimiento del Área de Contraloría**

Como parte del proceso de profesionalización, y mejores prácticas de la Empresa, se conformó un área de contraloría, principalmente para el cumplimiento en temas de normatividad aplicable a la Empresa. En ese sentido, se incorporó el C.P. Edgar Hernández, quien se graduó de la licenciatura de contabilidad pública en la Universidad de La Salle, y cuenta con una maestría en Administración de Empresas por parte del Tecnológico de Monterrey. Asimismo, el C.P. Hernández, cuenta con más de 20.0 años de experiencia en temas normativos de instituciones financieras. HR Ratings considera como una fortaleza operativa la incorporación del nuevo contralor.

### **Plataforma Tecnológica**

En los últimos periodos, la base del crecimiento de las operaciones de Pendulum, ha radicado en el desarrollo de diversas plataformas tecnológicas, principalmente para facilitar el monitoreo de las carteras administradas y de los activos adjudicados. En ese sentido, en los últimos 12 meses, se cumplió con un ambicioso programa de desarrollo tecnológico, el cual se compone de varios desarrollo descritos a continuación;

- **Quasar Legal:** Implementación de un nuevo sistema de gestión legal, en donde se capturan los avances procesales, se manejan las tareas y los compromisos, se capturan las imágenes legales y se califican por parte de auditoría legal estas. Adicionalmente este sistema integra las principales métricas de medición de la gestión jurídica.
- **OLIN Jurídico:** Aplicación móvil, mediante la cual los abogados litigantes internos y externos (ALI's) pueden consultar sus juicios y capturar el avance legal, así como las imágenes asociadas al avance utilizando la cámara del dispositivo móvil.
- **PULSAR:** Consiste en el desarrollo e implementación de un nuevo Core Bancario, que cuenta con un motor paramétrico para el soporte de los productos de diversas características: Tasas fija, variable, descuentos, pagos fijos, indexados a salario mínimo, etc.
- **REO:** Desarrollo de un nuevo sistema de administración y venta de inmuebles adjudicados, el cual mantiene un catálogo vigente del proceso de cada activo adjudicado. Asimismo, en el sistema actualizado de REO, se realiza un cuadro contable con las ventas o adjudicaciones de nuevos activos.
- **CRM:** Desarrollo e implementación de un CRM que permite administrar las relaciones con los clientes de Pendulum. Dicho sistema, permite una elevada interacción con el cliente, ya que puede monitorear de manera puntual, el desempeño de su cartera.
- **Business Intelligence (BI):** Implementación de un Data Warehouse, en donde se capturan todos los datos generados de las diversas carteras y operaciones de la Empresa. Asimismo, el Data Warehouse nutre una plataforma de BI (Oracle Business Intelligence) con múltiples cubos y reportes. A través de los cubos, el BI gestiona la información contenida en el Data Warehouse, generando filtros de búsqueda y generación de reportes avanzado.
- **Sistema de Información Geográfica (GIS):** Desarrollo e implementación de un Sistema de Información Geográfica, que permite visualizar la cartera y crear una serie de filtros que permite analizar la cartera desde distintos puntos de vista. Asimismo cuenta con un localizador de direcciones, que en base a un archivo, localiza y georeferencia direcciones. Lo anterior como herramienta de operativa para los gestores de cobranza.

- **Sistema de Plan de Viaje:** Permite realizar la planeación de viaje, solicitar y realizar el anticipo de viáticos, solicitar renta de auto, hoteles, avión, así como realizar la comprobación de viáticos. Asimismo, se cuenta con un Sistema de rastreo y monitoreo del personal que se encuentra en campo, que presenta geográficamente las rutas realizadas por los ejecutivos contras la ruta planeada.

La evolución en los sistemas de información de Pendulum, se considera como una importante fortaleza operativa por parte de HR Ratings. Lo anterior, debido al incremento en el nivel de eficiencia operativa de la Empresa, facilitando la generación de reportes, seguimiento de los portafolios y administración del capital humano.

## Plan de Negocios

Como parte del plan de negocios de Pendulum, en los próximos periodos se estima tener una plataforma tecnológica 100.0% funcional, en adición a las peticiones adicionales o mejoras solicitadas por los usuarios. Con esta plataforma tecnológica, los procesos de seguimiento y cobranza de cartera tanto vigente como vencida, contarán con mayores eficiencias operativas. Asimismo, Pendulum espera incrementar su participación en el sector de créditos puentes, principalmente por el deterioro de la industria en periodos anteriores, lo que incrementa de manera importante el mercado potencial de la Empresa. Por su parte, la Empresa considera mantener su visión de negocio, orientada en productos de recuperación de cartera, cobranza, comercialización de bienes adjudicados y valuación de inmuebles. En ese sentido, se esperaba que la Empresa mantuviera un crecimiento sostenido para los próximos periodos.

## Situación Financiera

En cuanto a la situación financiera, durante los últimos meses Pendulum ha mostrado un incremento en el volumen de operaciones, principalmente por la incorporación de nuevos clientes. Lo anterior, trajo como consecuencia un aumento en los ingresos operativos de la Empresa. No obstante, el incremento en las operaciones trajo como consecuencia un aumento en los gastos operativos. En línea con lo anterior, los niveles de eficiencia que presenta la Empresa al 2T14 han mostrado una mejoría marginal, debido al incremento de ingresos y al incremento de activos producto de las nuevas líneas de negocio de Pendulum. Con ello, se alcanzó un nivel de eficiencia operativa (Gastos de Administración / Activos Productivos Promedio 12m) y eficiencia (Gastos de Administración / Ingresos Totales de la Operación – Estimaciones Preventivas para Riesgos Crediticios) de 97.6% y 82.7% al 2T14 (vs. 102.3% y 87.4% respectivamente al 2T13). HR Ratings considera que dichos indicadores se encuentran en rangos deteriorados para las operaciones de la Empresa. Sin embargo, es importante recalcar que gran parte de los gastos de la Empresa son de tipo variable, por lo que Pendulum los ajusta dependiendo de las condiciones que observan en los mercados.

Con respecto a los niveles de rentabilidad de la Empresa, esta tuvo una mejora considerable en comparación con periodos anteriores, principalmente por el incremento en los ingresos operativos, producto del incremento en activos administrados al 2T14. En ese sentido, la utilidad neta 12m de Pendulum, se ubicó en niveles de P\$5.1m (vs. -\$4.9m del 3T12 al 2T13). En ese sentido, los indicadores de rentabilidad ROA Promedio (Resultado Neto 12 meses / Activos Totales Promedio 12 meses) y ROE Promedio (Resultado Neto 12 meses / Capital Contable Promedio 12 meses), se ubicaron en niveles de 7.2% y 12.8% respectivamente al 2T14 (vs. -7.6% y -12.0% respectivamente al 2T13). Es importante comentar que, así como los gastos operativos mantienen una estacionalidad importante, la generación de ingresos de los activos administrados, mantiene una variación importante dependiendo la época del año.

Dentro de los factores cuantitativos positivos de la Empresa radica su sólido nivel de capitalización (Capital Contable / Activos Sujetos a Riesgo de Crédito) de 162.3% al 2T14 (vs. 270.4% al 2T13). La disminución se debe al incremento en las disponibilidades y las inversiones en valores, catalogadas como activos sujetos a riesgo, las cuales se esperarían que regresen a niveles observados en los próximos meses. Lo anterior indica una posición de fortaleza, seguridad y respaldo en el manejo de las operaciones. Asimismo, la Empresa cuenta con niveles de apalancamiento

(Pasivo Promedio 12 meses / Capital Contable Promedio 12 meses) en niveles adecuados de 0.5x al 2T14 (vs. 0.4x al 2T13). Debido a que la Empresa espera un crecimiento moderado de la cartera de crédito bajo su administración, HR Ratings considera que sus métricas financieras podrían mantenerse en niveles similares a los presentados actualmente durante los próximos trimestres.

## Conclusión

**De acuerdo al análisis de riesgos realizado, HR Ratings ratificó la calificación de Administrador Maestro de Activos de HR AM2 con Perspectiva Estable para Pendulum.** Lo anterior tomando en cuenta el robustecimiento de la estructura legal y de cumplimiento normativo, lo que mejora la gestión de activos bajo administración, y el seguimiento puntual de las carteras administradas. Así mismo, la generación de reportes se mantiene como un punto de fortaleza para Pendulum, ya que cuenta con una elevada capacidad de análisis y generación de conclusiones a través de los reportes originados para cada uno de sus clientes. Así mismo, la Empresa mantiene un adecuado Gobierno Corporativo, incrementando el nivel de toma de decisiones estratégicas en la Empresa, sin embargo, no cuenta con participación independiente dentro del mismo, lo que resta parcialidad en la toma de decisiones estratégicas.

# HR Ratings Alta Dirección

## Dirección General

### Presidente y Director General

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

### Director General Adjunto

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

## Análisis

### Dirección General de Análisis

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

### Dirección General de Operaciones

Fernando Montes de Oca +52 55 1500 3145  
fernando.montesdeoca@hrratings.com

Pedro Latapí +52 55 1253 6532  
pedro.latapi@hrratings.com

### Finanzas Públicas / Infraestructura

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

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

### U.S. Public Finance

Julie García Seebach +52 55 1500 3130  
julie.seebach@hrratings.com

### Deuda Corporativa/ ABS

Luis Quintero +52 55 1500 3146  
luis.quintero@hrratings.com

José Luis Cano +52 55 1500 0763  
joseluis.cano@hrratings.com

### Instituciones Financieras / ABS

Fernando Sandoval (Asociado) +52 55 1253 6546  
fernando.sandoval@hrratings.com

## Regulación

### Dirección General de Riesgo

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

### Dirección General de Cumplimiento

Claudia Ramírez +52 55 1500 0761  
claudia.ramirez@hrratings.com

## Negocios

### Dirección de Desarrollo de Negocios

Carlos Frías +52 55 1500 3134  
carlos.frias@hrratings.com

### Dirección de Atención a Inversionistas

Jorge B. González +52 55 1253 6547  
jorge.gonzalez@hrratings.com



### Contactos

Claudio Bustamante  
Analista, HR Ratings  
E-mail: [claudio.bustamante@hrratings.com](mailto:claudio.bustamante@hrratings.com)

Fernando Sandoval  
Asociado, HR Ratings  
E-mail: [fernando.sandoval@hrratings.com](mailto:fernando.sandoval@hrratings.com)

Pedro Latapí, CFA  
Director Adjunto de Operaciones, HR Ratings  
E-mail: [pedro.latapi@hrratings.com](mailto:pedro.latapi@hrratings.com)

Felix Boni  
Director de Análisis, HR Ratings  
E-mail: [felix.boni@hrratings.com](mailto:felix.boni@hrratings.com)

C+ (52-55) 1500 3130

*Avenida Prolongación Paseo de la Reforma #1015 torre A, piso 3, Col. Santa Fe, CP 01210, México, D.F. Tel 52 (55) 1500 3130*

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

**Metodología de Calificación para Instituciones Financieras No Bancarias (México), Mayo 2009**  
**ADENDUM - Metodología de Calificación para Administrador Maestro de Activos (México), Noviembre 2009**

Para mayor información con respecto a esta(s) metodología(s), favor de consultar [www.hrratings.com/es/metodologia.aspx](http://www.hrratings.com/es/metodologia.aspx)

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

Calificación anterior	HR AM2 / Estable
Fecha de última acción de calificación	29 de Agosto de 2013
Periodo que abarca la información financiera utilizada por HR Ratings para el otorgamiento de la presente calificación.	1T11 al 2T14
Relación de fuentes de información utilizadas, incluyendo las proporcionadas por terceras personas	Información interna trimestral proporcionada por la Empresa, y anual dictaminada por PWC.
Calificaciones otorgadas por otras instituciones calificadoras que fueron utilizadas por HR Ratings (en su caso).	N.A.
HR Ratings consideró al otorgar la calificación o darle seguimiento, la existencia de mecanismos para alinear los incentivos entre el originador, administrador y garante y los posibles adquirentes de dichos Valores. (en su caso)	N.A.

*HR Ratings de México, S.A. de C.V. (HR Ratings), es una institución calificadora de valores autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores*

La calificación antes señalada fue solicitada por la entidad o emisor, o en su nombre, y por lo tanto, HR Ratings ha recibido los honorarios correspondientes por la prestación de sus servicios de calificación.

En nuestra página de internet [www.hrratings.com](http://www.hrratings.com) se puede consultar la siguiente información: (i) El procedimiento interno para el seguimiento a nuestras calificaciones y la periodicidad de las revisiones; (ii) los criterios de esta institución calificadora para el retiro o suspensión del mantenimiento de una calificación, y (iii) la estructura y proceso de votación de nuestro Comité de Análisis.

Las calificaciones y/u opiniones de HR Ratings de México S.A. de C.V. (HR Ratings) son opiniones con respecto a la calidad crediticia y/o a la capacidad de administración de activos, o relativas al desempeño de las labores encaminadas al cumplimiento del objeto social, por parte de sociedades emisoras y demás entidades o sectores, y se basan exclusivamente en las características de la entidad, emisión y/u operación, con independencia de cualquier actividad de negocio entre HR Ratings y la entidad o emisora.

Las calificaciones y/u opiniones otorgadas o emitidas no constituyen recomendaciones para comprar, vender o mantener algún instrumento, ni para llevar a cabo algún tipo de negocio, inversión u operación, y pueden estar sujetas a actualizaciones en cualquier momento, de conformidad con las metodologías de calificación de HR Ratings, en términos de lo dispuesto en el artículo 7, fracción II y/o III, según corresponda, de las "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores".

HR Ratings basa sus calificaciones y/u opiniones en información obtenida de fuentes que son consideradas como precisas y confiables, sin embargo, no valida, garantiza, ni certifica la precisión, exactitud o totalidad de cualquier información y no es responsable de cualquier error u omisión o por los resultados obtenidos por el uso de esa información. La mayoría de las emisoras de instrumentos de deuda calificadas por HR Ratings han pagado una cuota de calificación crediticia basada en el monto y tipo de



emisión. La bondad del instrumento o solvencia de la emisora y, en su caso, la opinión sobre la capacidad de una entidad con respecto a la administración de activos y desempeño de su objeto social podrán verse modificadas, lo cual afectará, en su caso, a la alza o a la baja la calificación, sin que ello implique responsabilidad alguna a cargo de HR Ratings. HR Ratings emite sus calificaciones y/u opiniones de manera ética y con apego a las sanas prácticas de mercado y a la normativa aplicable que se encuentra contenida en la página de la propia calificadora [www.hrratings.com](http://www.hrratings.com), donde se pueden consultar documentos como el Código de Conducta, las metodologías o criterios de calificación y las calificaciones vigentes.

Las calificaciones y/u opiniones que emite HR Ratings consideran un análisis de la calidad crediticia relativa de una entidad, emisora y/o emisión, por lo que no necesariamente reflejan una probabilidad estadística de incumplimiento de pago, entendiéndose como tal, la imposibilidad o falta de voluntad de una entidad o emisora para cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, con lo cual los acreedores y/o tenedores se ven forzados a tomar medidas para recuperar su inversión, incluso, a reestructurar la deuda debido a una situación de estrés enfrentada por el deudor. No obstante lo anterior, para darle mayor validez a nuestras opiniones de calidad crediticia, nuestra metodología considera escenarios de estrés como complemento del análisis elaborado sobre un escenario base.

Los honorarios que HR Ratings recibe por parte de los emisores generalmente varían desde USD1,000 a USD1,000,000 (o el equivalente en otra moneda) por emisión. En algunos casos, HR Ratings calificará todas o algunas de las emisiones de un emisor en particular por una cuota anual. Se estima que las cuotas anuales varíen entre USD5,000 y USD2,000,000 (o el equivalente en otra moneda).