



Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

Webinar ASBA

3 de septiembre de 2020

Agenda del Webinar

Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

1

¿Cómo la deuda emproblemada se expande sin control?

2

Estructuras más comunes para la gestión de activos emproblemados

3

¿Por qué los bancos no tienen éxito para maximizar la recuperación?

4

Claves para diseñar y operar un Banco Malo

5

Lecciones del pasado

Agenda del Webinar

Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

1

¿Cómo la deuda emproblemada se expande sin control?

2

Estructuras más comunes para la gestión de activos emproblemados

3

¿Por qué los bancos no tienen éxito para maximizar la recuperación?

4

Claves para diseñar y operar un Banco Malo

5

Lecciones del pasado

En situaciones de crisis profunda los activos emproblemados crecen sin control de manera acelerada

Los Bancos están bien dimensionados para situaciones normales de mercado, pero la deuda emproblemada puede erosionar de manera acelerada su base de capital y requiere recursos altamente especializados para su gestión

Entorno “normal” de crédito

Bajo condiciones normales de mercado los bancos estiman impagos por el 2-3% de su cartera inmobiliaria con altas tasas de recuperación (entre el 75% al 95%)

Sin embargo, en una crisis profunda como el COVID-19, podemos esperar impactos muy significativos (> 50%) del portafolio del banco y con bajas tasas de recuperación (<50%), generando cuantiosas pérdidas

Problemas generados por una crisis como el COVID19

Escasez de “buenos” créditos

El enfoque en créditos de calidad reduce las oportunidades y debilita la generación de ingresos

Activos emproblemados (NPLs)

Se dispara el números de créditos emproblemados e impagados, contaminando el portafolio de crédito

Incremento de la complejidad

Se requieren recursos especializados (gestores, IT, etc) para gestionar los complejos procesos de restructura y recuperación de créditos emproblemados

Agenda del Webinar

Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

1

¿Cómo la deuda emproblemada se expande sin control?

2

Estructuras más comunes para la gestión de activos emproblemados

3

¿Por qué los bancos no tienen éxito para maximizar la recuperación?

4

Claves para diseñar y operar un Banco Malo

5

Lecciones del pasado

El modelo de gestión está determinado, en primer lugar, por el tratamiento dentro o fuera de balance de los activos emproblemados

Un segundo factor es utilizar una ficha bancaria o un vehículo para fines especiales (VFE)



Consideraciones adicionales

- **Creación Banco Malo**
 - Garantiza la máxima transferencia de riesgos
 - Incrementa la flexibilidad del Banco Bueno
 - Complejo y largo tiempo para su creación
- **Equipo Internos**
 - Más rápido de crear que un Banco Malo
 - No hay una transferencia de activos a otro balance
 - Primer paso para crear un Banco Malo
- **VFE**
 - Funciona mejor con activos homogéneos y en un número reducido
 - Participación de accionistas privados y/o públicos
- **Garantía específica**
 - Garantía pública para cubrir activos específicos
 - No hay una separación legal clara en el balance

Agenda del Webinar

Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

1

¿Cómo la deuda emproblemada se expande sin control?

2

Estructuras más comunes para la gestión de activos emproblemados

3

¿Por qué los bancos no tienen éxito para maximizar la recuperación?

4

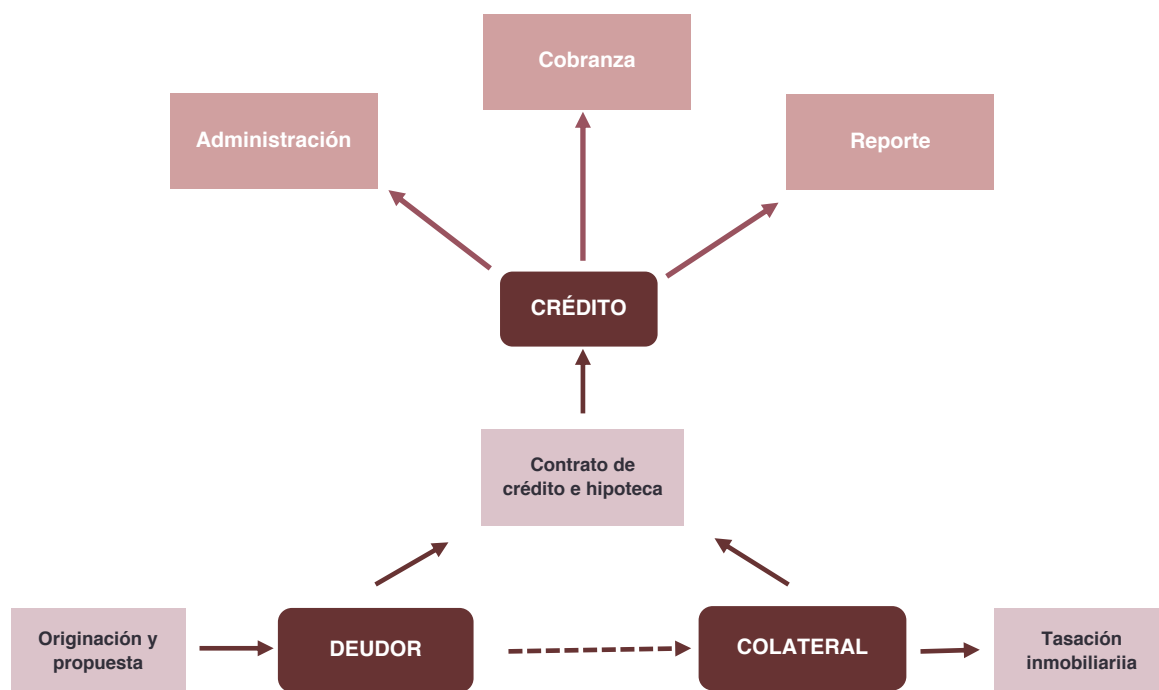
Claves para diseñar y operar un Banco Malo

5

Lecciones del pasado

El proceso “normal” de crédito es muy estándar y fácil de replicar

El modelo tradicional bancario de originar y distribuir créditos es muy eficiente en costes



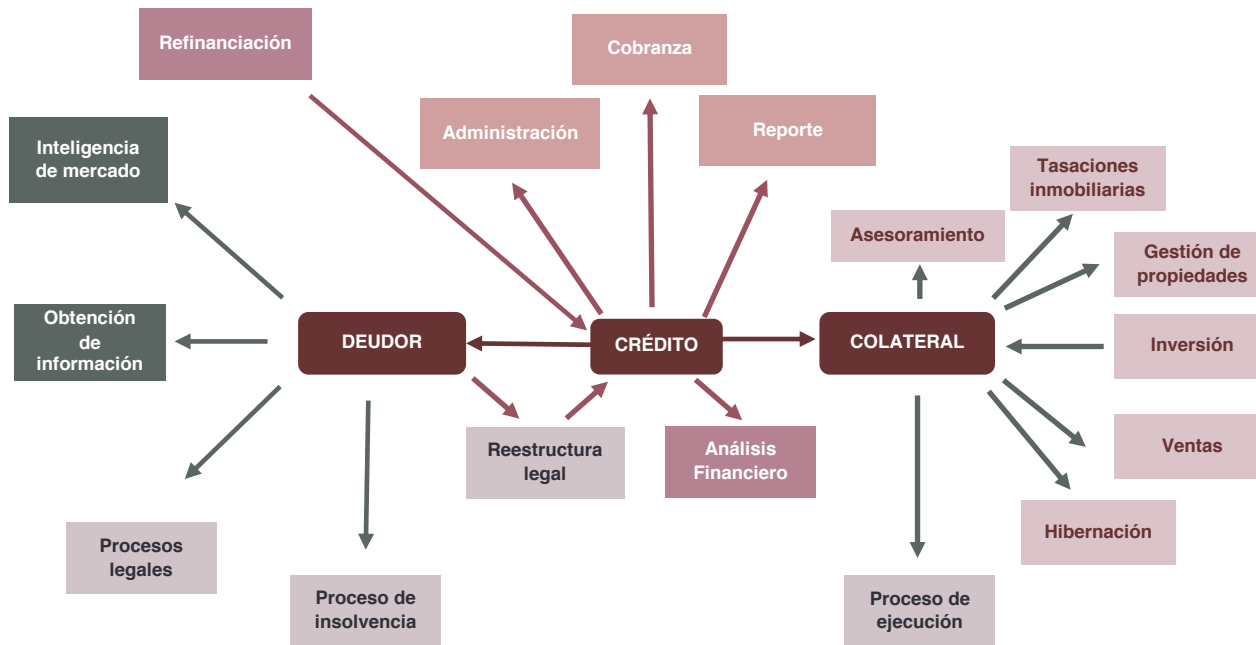
Proceso “normal” de crédito

- Simple y con baja volatilidad (**predecible**)
- Economías de escala (**replicable**)
- **Modelo eficiente**: altos márgenes y bajos costes de financiación para los Financiadores
- **Negocio permanente** (vocación de continuidad)
- **Intereses de los gestores alineados** con el negocio principal (eg. bonos en base al cumplimiento de objetivos)

Fuente: Optimizing Distressed Loan Books – JM Sheehan

Sin embargo, la reestructura de créditos emproblemados es difícil e impredecible y requiere nuevas habilidades de gestión por los bancos

Maximizar la recuperación exige de manera simultánea altos estándares de calidad y un amplio elenco de distintas habilidades para gestionar los procesos adicionales



Fuente: Optimizing Distressed Loan Books – JM Sheehan

Proceso de gestión de créditos emproblemados

- Entorno **complicado**
- **Impredecible**
- Altos niveles de **complejidad**
- **Habilidades** necesarias **no relacionadas** con el **proceso normal de** otorgación de créditos
- **Negocio con “fecha de caducidad”** (temporal)
- Necesidad de **alinear** los **intereses** de los **gestores** con el **objetivo principal: eliminación** de los **activos emproblemados** del portafolio al **menor coste posible**

El Banco Bueno y el Banco Malo son negocios con una gestión muy distinta...

...y NO SE APORTAN VALOR mutuamente. Lo mejor es una completa separación

Banco Bueno



- Condicionado por el mercado
- Altamente competitivo
- Muy sensible al precio
- Enfocado en el cliente
- La relación con el deudor es crítica
- Negocio estable y repetitivo
- Recomendaciones
- Buena reputación es crítica
- Imagen cara y atractiva
- Desarrollo y preservación de la marca
- Oficinas en zonas *prime*
- Equipos sofisticados
- Programas de entrenamiento “engrasados”
- Atractivo para los empleados

Banco Malo



- Condicionado por la crisis
- No hay competencia por captar negocio
- Filosofía de maximizar el precio
- Enfocado en la cobranza
- Relación confrontacional con los deudores
- Negocio esporádico (no permanente)
- No hay recomendaciones
- Reputación de ser agresivos es importante
- Una imagen atractiva es dañina
- Marca no es importante (banco duro)
- Oficinas en zonas económicas
- Equipos agresivos
- Entrenamiento puntual
- Campaña de reclutamiento de emergencia

Fuente: Optimizing Distressed Loan Books – JM Sheehan

Después de una crisis: la principal prioridad de los bancos es preservar su capital y evitar las pérdidas

Hay un gran número de factores que impactan en la capacidad de los bancos de recuperar los créditos emproblemados



Agenda del Webinar

Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

1

¿Cómo la deuda emproblemada se expande sin control?

2

Estructuras más comunes para la gestión de activos emproblemados

3

¿Por qué los bancos no tienen éxito para maximizar la recuperación?

4

Claves para diseñar y operar un Banco Malo

5

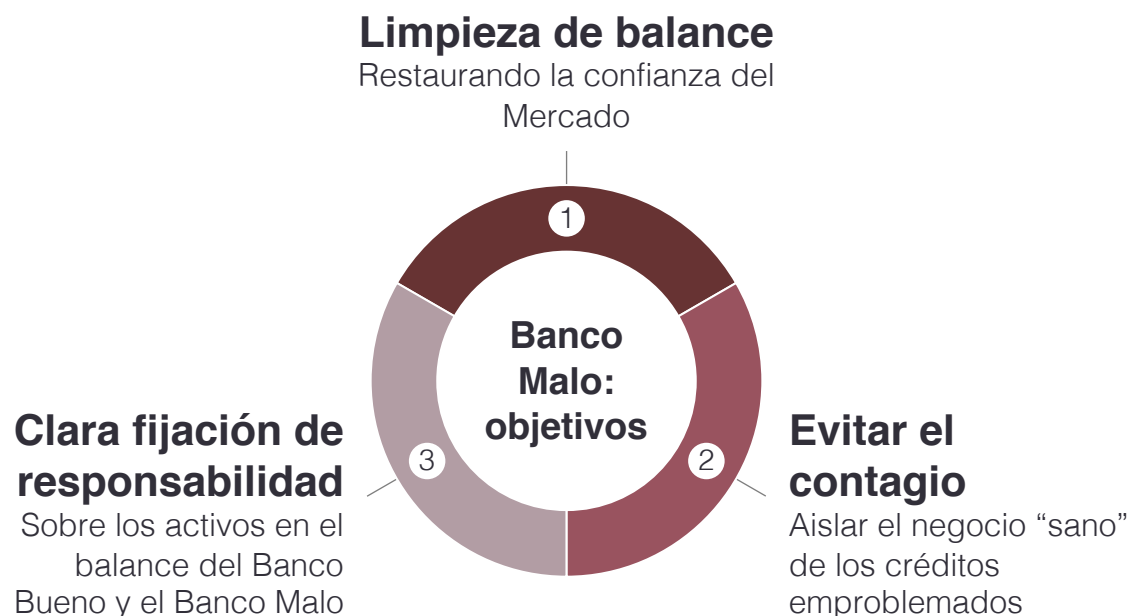
Lecciones del pasado

Principales objetivos y claves para el éxito de un Banco Malo

Objetivos claros y realistas son esenciales para gestionar de manera eficaz un Banco Malo

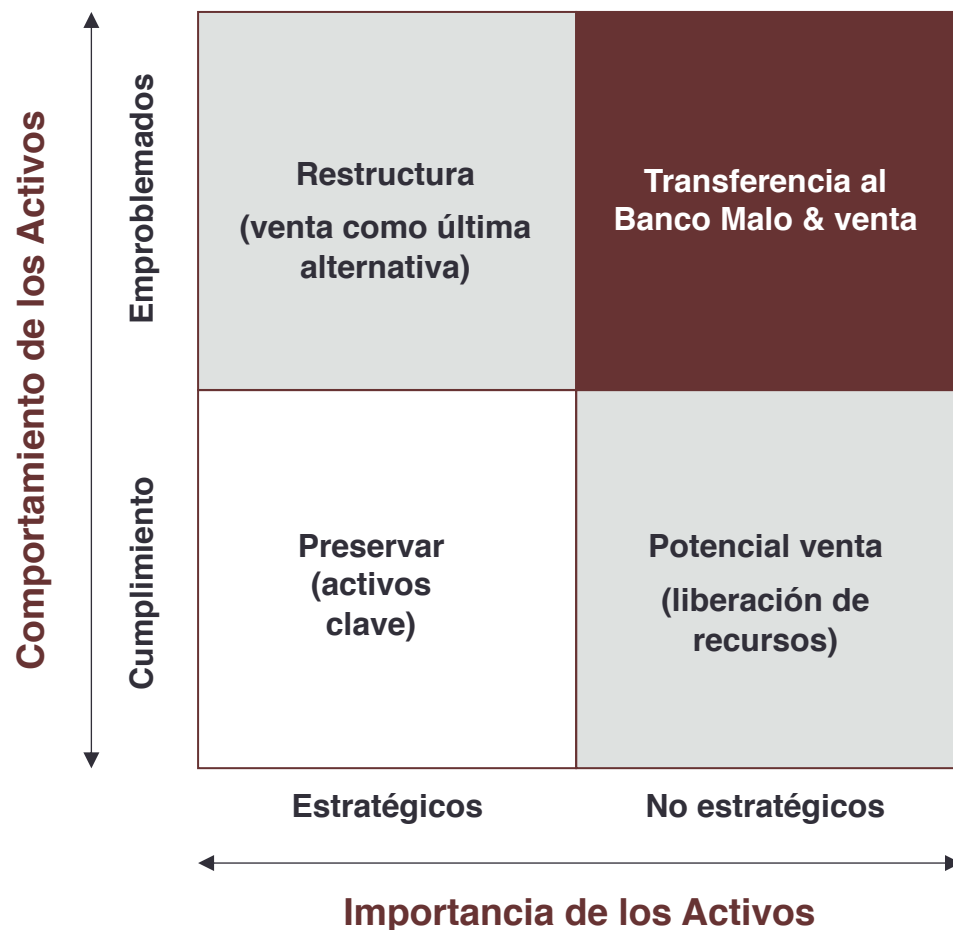
Claves del éxito

- I. Una **clara transferencia de riesgo** del balance del **Banco Bueno** al del **Banco Malo**
- II. Lograr la **recuperación de los créditos emproblemados**, a **precios de mercado**, incluyendo el **reciclaje del capital y liquidez** comprometidos con esos activos



Hay que decidir que activos se preservan en el balance del Banco Bueno y cuáles hay que transferir al del Banco Malo

La correcta identificación de los activos del portafolio determinará el volumen de recursos requeridos por el Banco Malo



Reflexiones claves en la gestión del Banco Malo

- **Gestión de Portafolio**
 - Clasificación de los créditos y activos
 - Políticas de créditos
- **Asignación de recursos**
 - Gestores (con habilidades requeridas)
 - Sistemas de IT
 - Oficinas adecuadas
- **Estructura de capital adecuada** (Capital/Deuda)
 - Una débil estructura de capital puede condicionar estrategias de venta no realistas
 - Búsqueda de inversores de capital
- **Objetivos y prioridades**
 - Horizonte temporal
 - Plan de Negocio (PdN)

Agenda del Webinar

Optimización de créditos emproblemados: claves para la creación y operación de un Banco Malo

1

¿Cómo la deuda emproblemada se expande sin control?

2

Estructuras más comunes para la gestión de activos emproblemados

3

¿Por qué los bancos no tienen éxito para maximizar la recuperación?

4

Claves para diseñar y operar un Banco Malo

5

Lecciones del pasado

Bancos Malos públicos: Irlanda (NAMA) Vs España (SAREB)

Las limitaciones en el momento de la constitución de los Bancos Malos públicos determinó las diferencias en los resultados y en la estrategia de venta de activos

NAMA

- **Creado en el 2009** en plena crisis financiera
- **Accionistas:** Gobierno Irlandés y bancos privados (el objetivo era la desconsolidación)
- **Rescate de los 3 principales banco de Irlanda** (prácticamente la totalidad del Sistema Financiero Irlandés)
- **Estructura capital apalancada:** mínimo capital
- NAMA adquirió **€74,000m en préstamos inmobiliarios (no activos) con un descuento promedio** (no transferencia de activos) del **57%**. Aportación de liquidez a los bancos a través de una emisión de deuda de €32,000m garantizada por el gobierno Irlandés
- País más pequeño que España. Gran concentración de activos financiadores en pocas ciudades (Dublín, Belfast y Londres)
- **Tasación del valor de los activos y créditos realizado por asesores indendientes.** Grandes **descuentos** aplicados cuando la **documentación** era **incompleta**
- Horizonte temporal inicial de 10 años. **Plan de Negocio (PdN) conservador** con un **beneficio acumulado** estimado de **€1,000m** para NAMA

NAMA ha superado ampliamente el PdN original generando €45,000m en liquidez, con un beneficio de €5,300m y ha repagado la totalidad de la deuda

SAREB

- **Creado en el 2012**, después de 3 años de estrategias de **renovaciones** fallidas por parte de las Cajas de Ahorro
- **Accionistas:** bancos privados (55%) y Gobierno de España - FROB (45%)
- **Estructura capital apalancada:** 90% bonos + 10% capital
- **Rescate de las Cajas de Ahorro** (eg. Bankia), los bancos privados eran solventes y no requirieron un rescate
- SAREB adquirió **Activos Inmobiliarios** (créditos, desarrollos y activos terminados) por un importe de **c.€51,000m**
- Más de 200,000 activos en toda España
- **Grandes descuentos aplicados (63% para activos y 46% para créditos), pero sobre valor contable histórico (sin tasaciones actualizadas).** No se aplicaron **descuentos** sobre **documentación incompleta**
- **Plan de negocio (PdN) excesivamente optimista** (retorno del 15%), dependiente de recuperación del mercado inmobiliario
- **Limitaciones para la venta a mercado**, por altos valores el libros

SAREB no alcanzó los objetivos del PdN original con grandes pérdidas (€1,000m en 2019). FROB ha provisionado toda su participación en SAREB

El Banco Mellon– una historia de reestructura exitosa

Las lecciones aprendidas son aplicables tanto a Bancos Malos públicos como a los privados

Posición inicial de banco Mellon



Acumulación créditos emproblemados



3 ejes de actuación



Creación del Banco Malo



Separación del Banco Malo



Vuelta a beneficios

En 1986 banco Mellon (BM) era el **15° banco en tamaño en EUA**. Su actividad estaba centrada en créditos inmobiliarios, de energía y en créditos a países emergentes (*high yield lending*)

Grandes pérdidas y provisiones fueron registradas en 1987 (>USD1,000m). El Consejo despidió al Director General y lo reemplazó con un Director con gran experiencia en reestructuras bancarias

Personas claves del banco fueron reemplazadas (CRO, COO). Estrategia basada en **3 ejes de actuación** : i) **estabilizar el banco** (dejar de perder), ii) **reenfoque** de la visión y estrategia y iii) **recapitalizar** el balance del banco

Mellon requería USD500m de **nuevo capital**. Mellon **diseñó y creó el Banco Malo (BM) y transfirió** USD1,000m de activos dañados y **obtuvo en los mercados financieros** USD525m de financiación para compensar las pérdidas

Las **acciones de BM fueron transferidas a los accionistas de Mellon** y el **Equipo Directivo** tenía un **plan de incentivos separado** en base a objetivos del BM. **El BM prestaba servicios de cobranza a Mellon**, por el resto de su portafolio

En menos de 1 año, Mellon **recuperó su actividad habitual pre-crisis, repagó las deudas** del BM y los **inversores** obtuvieron una sorprendente **rentabilidad del 21.3%**

Resumen

- Mellon fue la primera historia de éxito relevante en la creación y gestión de un Banco Malo
- La clave del éxito fue el nuevo equipo gestor (CEO) y su visión sobre como relanzar el banco
- Mellon transformó completamente su modelo de negocio, pasando de ser un banco regional a uno nacional en EUA
- Lecciones valiosas fueron aprendidas por la industria bancaria global

Source: McKinsey – The Mellon bank story

De las lecciones del pasado podemos resumir una serie de valiosas recomendaciones...

... que son aplicables tanto a los Bancos Malos públicos como a los privados

