



Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

Webinar ASBA

30 julio 2020

Carlos Ortiz-Cañavate

Partner

carlos.ortiz@argosspartners.com

www.argosspartners.com.mx

Igor Marzo

Partner

igor.marzo@argosspartners.com

www.argosspartners.com.mx

Agenda Webinar

Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

1

Identificación de corporaciones con riesgo sistémico

2

Correcta identificación de las causas de la reestructura

3

Aspectos clave que han de ser cubiertos en una reestructura

4

Coordinación de las entidades financieras

5

Análisis de alternativas de refinanciación y potencial impacto sobre las provisiones de las entidades financieras

Agenda Webinar

Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

1

Identificación de corporaciones con riesgo sistémico

2

Correcta identificación de las causas de la reestructura

3

Aspectos clave que han de ser cubiertos en una reestructura

4

Coordinación de las entidades financieras

5

Análisis de alternativas de refinanciación y potencial impacto sobre las provisiones de las entidades financieras

El riesgo sistémico se presenta en 3 formas distintas

Las grandes corporaciones pueden generar riesgo de contagio y desequilibrios en el sistema financiero

Potencial impacto de las grandes corporaciones sobre las entidades financieras:

Las grandes corporaciones pueden generar impactos negativos en los bancos por dos vías principales:

- **Riesgo de impago directo** de los préstamos otorgados
- **A través de un efecto contagio en la economía** y generar impagos de manera indirecta en el sistema financiero (ej. proveedores de grandes empresas, impago préstamos hipotecarios/personales, ..)

Riesgo de contagio

Riesgo de contagio al resto de los actores económicos

Riesgo de desequilibrios

Acumulados en distintos sectores económicos (ej. inmobiliario) que pueden llevar a una posterior corrección

Riesgo de shocks macro

Caídas repentinas en el PIB, devaluaciones de divisa, hiperinflación, ...



Instrumentos de las entidades para mitigar el riesgo sistémico

Una base de capital adecuada y una política de créditos conservadora ayudan a absorber la primera oleada de pérdidas, pero no es suficiente en situaciones de crisis profunda y las entidades han de tomar medidas adicionales

Capital, provisiones y coberturas

Una base fuerte de capital y una adecuada política de provisiones compensarán las primeras pérdidas generadas en una situación de recesión

Los derivados (tipo de cambio tipo de interés y CDS) ayudan a gestionar el perfil de riesgo del portafolio de créditos en el día a día, pero no son suficientes para cubrir el riesgo de una crisis severa

Políticas y regulaciones de crédito



Agenda Webinar

Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

1

Identificación de corporaciones con riesgo sistémico

2

Correcta identificación de las causas de la reestructura

3

Aspectos clave que han de ser cubiertos en una reestructura

4

Coordinación de las entidades financieras

5

Análisis de alternativas de refinanciación y potencial impacto sobre las provisiones de las entidades financieras

Cronograma típico de la caída de una empresa en insolvencia

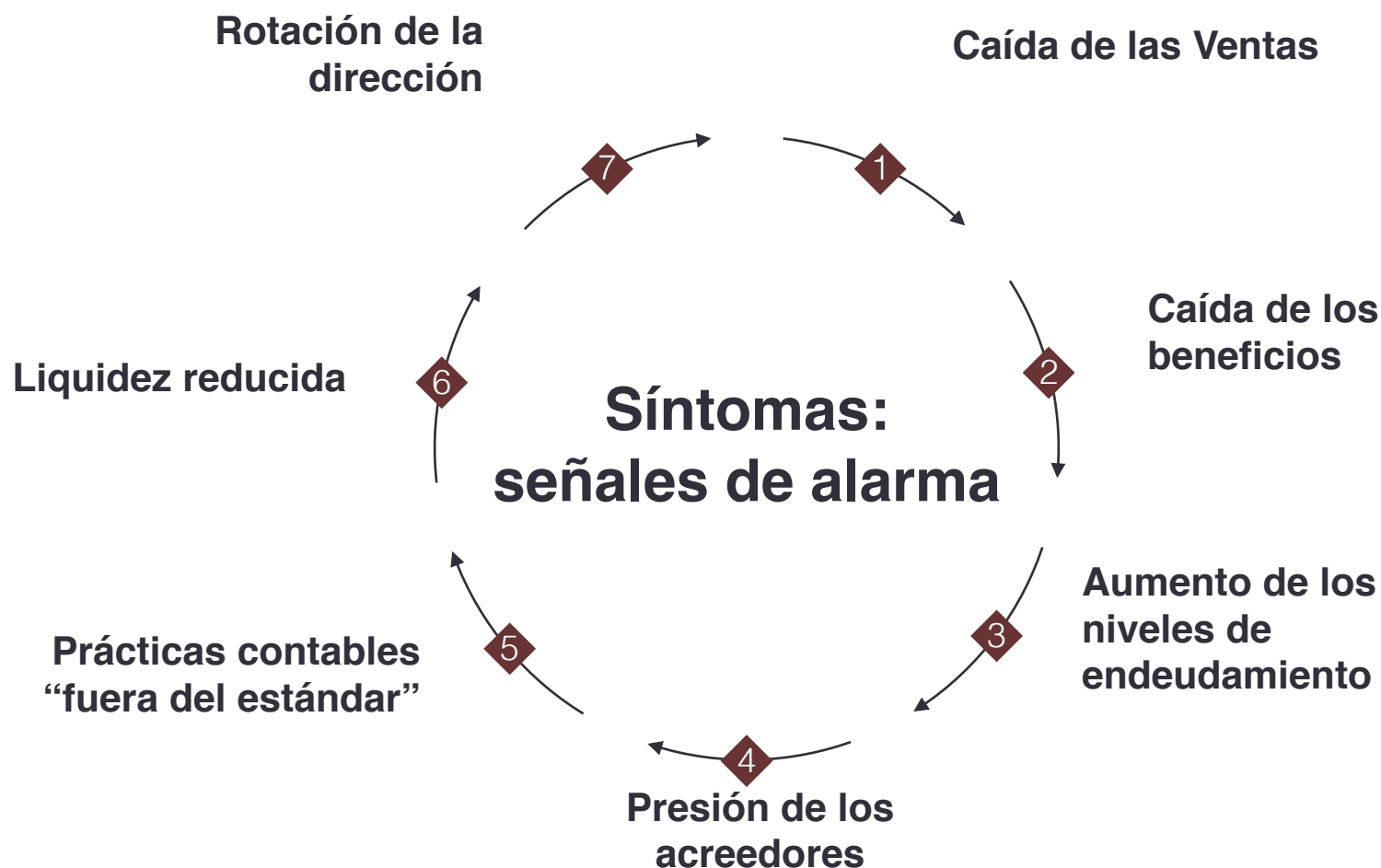
El proceso de la caída es gradual, pero en situaciones de crisis profunda puede ser muy rápido



(*) Depende del marco legal aplicable. En ciertas jurisdicciones la responsabilidad no es clara.

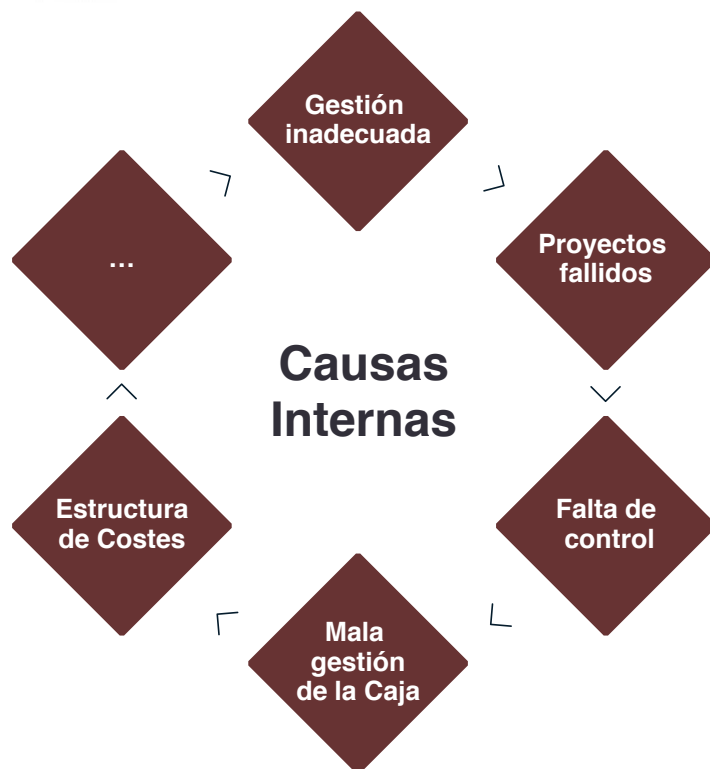
Hay que distinguir entre síntomas y causas

Los síntomas son señales de alarma. No suelen aparecer aislados y se retroalimentan



Las causas son la raíz del problema y es lo que el deudor debe ...

... solventar en el momento en el que se cierre el acuerdo de refinanciación



Agenda Webinar

Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

1

Identificación de corporaciones con riesgo sistémico

2

Correcta identificación de las causas de la reestructura

3

Aspectos clave que han de ser cubiertos en una reestructura

4

Coordinación de las entidades financieras

5

Análisis de alternativas de refinanciación y potencial impacto sobre las provisiones de las entidades financieras

La correcta definición del alcance y objetivos de la reestructura es clave para su éxito

Se ha de realizar al principio del proceso y debe cubrir todos los aspectos clave

Alcance



¿Hay que definir si es una reestructura leve o implica cambios profundos en la estructura y operativa de la compañía?

Horizonte temporal



¿Se espera un rebote o hay que preparar a la compañía para una nueva situación que se preveé duradera?

Partes involucradas



¿Está el equipo directivo alineado con el proceso? ¿ Los accionistas actuales van a poner “*skin on the game*”?

Plan de negocio



¿El plan de reestructura tiene que es realista? ¿El plan ejecutable por el equipo actual o es necesario uno nuevo?. Planes y equipos no creíbles ponen barreras al apoyo de los bancos

Compromisos

Hay que realizar un seguimiento posterior al cierre de la refinanciación de los compromisos alcanzados y su grado de éxito

Experiencia

La experiencia demuestra que las reestructuras han de seguir una metodología exhaustiva.

La búsqueda de atajos o soluciones parciales generan – normalmente- serios problemas posteriores e incluso el fracaso total del proceso

Agenda Webinar

Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

1

Identificación de corporaciones con riesgo sistémico

2

Correcta identificación de las causas de la reestructura

3

Aspectos clave que han de ser cubiertos en una reestructura

4

Coordinación de las entidades financieras

5

Análisis de alternativas de refinanciación y potencial impacto sobre las provisiones de las entidades financieras

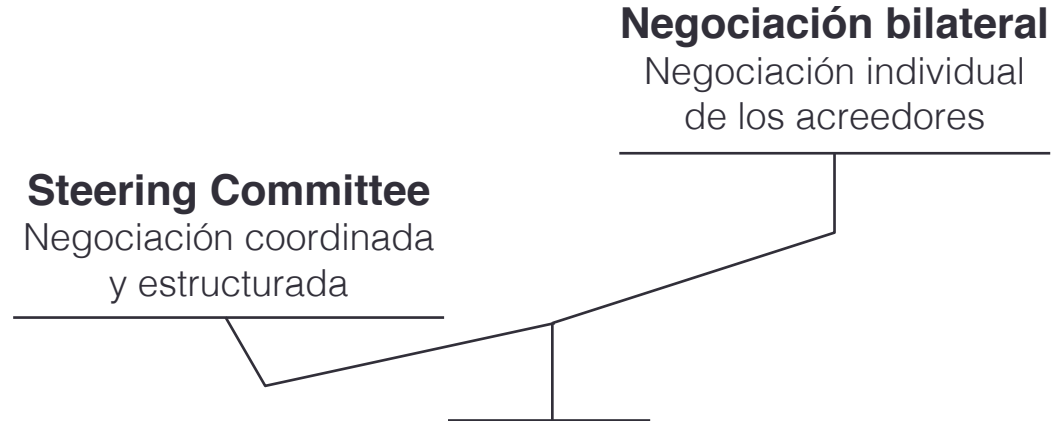
Una adecuada coordinación entre los acreedores mejora de manera significativa las posibilidades de éxito del proceso

La estructura de deuda (préstamo sindicado) de las compañías puede requerir de la creación de un Comité de Coordinación (*Steering Committee*)

Steering Committee vs negociación bilateral

La fórmula habitual es crear un comité de coordinación (*Steering Committee*) que represente a la mayoría de los acreedores y negocie con el deudor una solución única y estructurada para todos los acreedores.

La mayor ventaja respecto a la negociación individual es evitar las asimetrías, reducir el tiempo hasta acordar una solución y aumentar las probabilidades de alcanzar una mayoría suficiente para el acuerdo.



Agenda Webinar

Reestructura de corporaciones con riesgo sistémico para el sistema financiero

1

Identificación de corporaciones con riesgo sistémico

2

Correcta identificación de las causas de la reestructura

3

Aspectos clave que han de ser cubiertos en una reestructura

4

Coordinación de las entidades financieras

5

Análisis de alternativas de refinanciación y potencial impacto sobre las provisiones de las entidades financieras

Hay múltiples alternativas de refinanciación

Pero se resumen en cinco estrategias básicas, que en ocasiones se pueden combinar

ALTERNATIVA	ESTRATEGIA	RIESGOS	POTENCIAL IMPACTO EN PROVISIONES
No hacer nada	El objetivo es forzar a los accionistas a aportar fondos adicionales, en lugar de ser los bancos quienes aporten liquidez	Se pierde el control del proceso. Riesgo de fracaso elevado si la compañía no es un activo estratégico para los accionistas	Se pueden desencadenar el concurso y/o quiebra de la compañía y esto detonar grandes pérdidas bajo la forma de provisiones
Acuerdo de refinanciación	Los financiadores acuerdan con la compañía un esquema de refinanciación: nueva liquidez (si es necesario), nuevas garantías (si existen), nuevo plan de negocio, ...	Hay que ser cuidadoso con la otorgación de liquidez y el acceso a garantías para evitar potenciales retroacciones (<i>clawback</i>)	La mejora de las garantías y el plan de viabilidad reducen la pérdida esperada (<i>Expected Loss</i>). Hay que evitar situaciones de: “ <i>pretend and extend</i> ”
Ejecución individual de créditos y garantías	Tiene sentido cuando el banco cuenta con garantías reales que exceden el valor de la deuda	Hay que tener en cuenta los costos asociados (honorarios y tiempo) y el riesgo y el tiempo que supone iniciar procesos judiciales en ciertas jurisdicciones	Teóricamente si hay cobertura suficiente, esta opción debería permitir revertir o evitar provisiones. La realidad demuestra que hay que ser muy cautos
Concurso de la acreditada	Forzar el concurso de la acreditada o, vía la inacción de las entidades, desencadenarlo	En el caso de posiciones sin garantías (unsecured) no es recomendable por la pérdida de control y la destrucción de valor	Las entidades normalmente optan por esta alternativa solamente si no ven claro el plan de viabilidad y no quieren arriesgar más recursos
Dación en pago (activos y/o acciones)	En los casos que el activo es valioso y se quiere evitar un largo proceso de ejecución se puede negociar la dación en pago con el deudor	Hay que tratar de evitar pagos en efectivo y la mejor opción en un puro canje de deuda por el activo. Hay que realizar due diligence del activo y sus potenciales pasivos adicionales. La discusión del valor de las garantías siempre es complicada	El activo se puede deteriorar o devaluar posteriormente al canje y exige una gestión especializada (“ <i>servicers</i> ”). La liberación de la provisión se genera en el momento de la venta del activo a un tercero