

Autores:¹

Ardian Salihu (Gerente, I&R, I.D. Inspiring Development GmbH)

Michael Kowalski (Socio Gerente, I.D. Inspiring Development GmbH)

Resumen

La aparición de la pandemia el año pasado impulsó la reestructuración² de préstamos a la vanguardia de las actividades relacionadas con los préstamos a las mipymes a escala mundial. Las instituciones reaccionaron rápidamente y aplicaron reestructuraciones a gran escala para hacer frente al impacto del covid en la capacidad de pago de gran parte de la cartera de las mipymes. Para la mayoría de las instituciones, era la primera vez que la reestructuración se utilizaba ampliamente como herramienta para gestionar préstamos problemáticos.

A estas alturas, todas las instituciones del sector bancario de las mipymes tendrían que haber establecido marcos integrales de reestructuración de préstamos para gestionar esta cartera de forma eficiente y transparente. Sin embargo, el planteamiento de muchas entidades sigue siendo rudimentario, carece de estructura y coherencia, y ofrece poca claridad sobre la calidad de los activos subyacentes. Las reticencias de las entidades a adoptar plenamente la reestructuración como herramienta válida de gestión de la cartera, junto con las limitadas orientaciones de los reguladores, y la escasa presión de los inversionistas para que se actualice y perfeccione el enfoque de reestructuración y la correspondiente presentación de informes parecen ser los factores más limitantes. No obstante, es probable que los debates sobre el cierre de las cuentas este año sean más difíciles que en 2020, cuando normalmente se aceptaba el criterio de la gerencia para la evaluación de la calidad de la cartera de préstamos reestructurada.

De cara al futuro, las entidades deberían mejorar su marco de reestructuración, que debiera basarse en definiciones claras y en un sistema adecuado de clasificación de los préstamos reestructurados en función de su perfil de riesgo. Esto conllevará estructuras organizativas ajustadas, procesos bien diseñados y medidas de control apropiadas. Además, una metodología mejorada de constitución de provisiones, que abarque la cartera reestructurada, aumentará la eficiencia de la institución y mejorará sustancialmente la transparencia y, en consecuencia, la base de comunicación con los reguladores, los inversionistas y los auditores en su conjunto.

Antecedentes

Hasta hace poco, la reestructuración de préstamos rara vez se utilizaba en la banca de las mipymes como un instrumento de gestión de carteras sólido y eficaz en el curso normal de la actividad. Para muchas

¹ Los puntos de vista expresados en este documento representan las opiniones personales de los autores y no deben interpretarse como las opiniones institucionales de I.D. Inspiring Development GmbH. Para cualquier pregunta o comentario, póngase en contacto con los autores:

Ardian Salihu: salihu@inspiring-development.com

Michael Kowalski: kowalski@inspiring-development.com

² Reestructuración: concesiones hechas por el prestamista mediante la modificación de un acuerdo de préstamo para adaptarse a las dificultades financieras reales o previstas de un cliente prestatario para hacer frente a los reembolsos contractuales en curso de manera puntual o en su totalidad. En este documento se utiliza generalmente en relación con los préstamos concedidos por bancos orientados a las mipymes a empresas o particulares, más que con los préstamos concedidos por inversionistas de países desarrollados a dichos bancos.

instituciones, la reestructuración era completamente tabú, se aplicaba sólo de forma selectiva a las exposiciones más grandes, o se utilizaba como último recurso para la recuperación; a menudo sólo se ofrecía a los clientes que se dirigían evidentemente hacia el impago, después de haber pasado por el "punto de no retorno". Así pues, la reestructuración se utilizó demasiado poco y demasiado tarde; y, por lo tanto, a menudo no produjo resultados significativos. En muchas instituciones, esto contribuyó aún más a una visión negativa general de la reestructuración, ya que se consideraba ineficaz y un sustituto de una cartera muy problemática. Esto se refleja en el hecho de que muchas instituciones se enfrentan a graves problemas internos para identificar, gestionar y notificar de forma transparente los préstamos reestructurados.

Otro factor clave para que las instituciones subutilizaran la reestructuración de préstamos fue el efecto de señalización resultante. A muchos inversionistas en deuda y capital les preocupaba la perpetuación de las carteras y, por lo tanto, consideraban los préstamos reestructurados como préstamos en mora. Normalmente fijaban cláusulas contractuales estrictas (*covenants*) para esta cartera de alto riesgo.

Por último, los reguladores contribuyeron a menudo a esta situación. No existe una definición universalmente aceptada para las reestructuraciones y, por otro lado, existe una escasez de marcos reguladores y directrices adecuados para tratar y reportar las reestructuraciones de préstamos. En lugar de ello, en muchos casos estos préstamos se clasifican simplemente como préstamos subestándar. En ocasiones, esto ha obligado a las entidades a constituir excesivas reservas adicionales para los préstamos reestructurados, lo que ha afectado a la rentabilidad y, en última instancia, ha suscitado preocupación entre los inversionistas.

La "era covid" y sus implicaciones en la gestión de la cartera de préstamos

La aparición del covid en 2020 y su impacto en las instituciones financieras supusieron un momento decisivo en la gestión de carteras y la reestructuración de préstamos. El grave impacto económico de las medidas de aislamiento, la inmovilidad de los clientes y las inmediatas medidas de alivio regulatoras y gubernamentales condujeron rápidamente a reestructuraciones al por mayor de las carteras para evitar impagos a gran escala. Sin embargo, a estas alturas, muchas instituciones, inversionistas y reguladores siguen sin estar preparados para afrontar estructuralmente las secuelas de las medidas iniciales de respuesta ante la pandemia de covid.

- **Los inversionistas (deuda y capital)** se mantuvieron en suspenso durante un largo periodo, a la espera de que se materializaran todas las repercusiones del covid y se aclararan las implicaciones financieras. En muchos casos, las inversiones actuales y las nuevas siguen en suspenso, e incluso se cuestionan a la luz de las incertidumbres que rodean al perfil de riesgo de la cartera de préstamos de las instituciones en las que se invierte.
- Algunos **reguladores** pasaron de ser muy cautelosos con la reestructuración al otro extremo, promoviéndola intensamente, a menudo sin establecer mecanismos de control adecuados. Si bien esto es comprensible en el contexto inicial de las medidas covid, la falta de orientación reguladora tiene implicaciones significativas en la forma en que las instituciones tratan los casos estructurados y hacen un seguimiento de estos. Siguen faltando en gran medida un ajuste de la definición de casos reestructurados y claridad a la hora de reconocer las reestructuraciones satisfactorias como parte de la cartera estándar.
- Algunos **auditores** siguen intentando desarrollar criterios normalizados para un enfoque adecuado de la valoración y evaluación de la cartera. En 2020, se aceptó de forma generalizada la existencia de un "punto ciego" en las carteras de préstamos de las IF debido a la considerable discrecionalidad de la gerencia a la hora de determinar las provisiones para préstamos incobrables cuando no se disponía de datos estadísticamente válidos. En general, se entendía que aún no se había cuantificado el

impacto del covid en los impagos. En consecuencia, apenas se presionaba a las entidades para que dispusieran de definiciones convincentes, trazables y fiables, o de criterios de evaluación del riesgo de crédito de los préstamos reestructurados. No cabe esperar que esta situación se mantenga en las auditorías de los resultados de 2021.

- Lo más preocupante es que muchas **instituciones** siguen teniendo dificultades para gestionar de forma integral su cartera de préstamos reestructurados. El control y la supervisión de la cartera reestructurada son limitados y no es posible definir y evaluar realmente la calidad de la cartera subyacente. Los indicadores de riesgo típicos que solían ser una buena aproximación a la calidad de la cartera (es decir, PAR 30, PAR 90, morosidad, etc.) han perdido relevancia y deben mejorarse.

En nuestra opinión, las entidades deberían poder aplicar la reestructuración como una herramienta significativa para los clientes de préstamos en situaciones difíciles, sin que esto conlleve repercusiones excesivas de provisiones ni un deterioro indebido de los indicadores de riesgo de la cartera. En un principio, esto redundará principalmente en beneficio interno de la entidad, que gestionará la cartera de préstamos reestructurada de manera eficaz y eficiente. Pero, además, proporcionará una base sólida para una comunicación más eficaz y transparente con otras partes clave ("inversionistas", "reguladores" y "auditores") sobre su cartera de préstamos reestructurada.

Marco para la reestructuración

Las instituciones deben desarrollar un marco con procesos, parámetros y responsabilidades bien definidos para gestionar los retos que plantea el tratamiento de los préstamos reestructurados. El marco debe permitir la clasificación de los préstamos reestructurados en productivos y en mora, y responder adecuadamente a las necesidades de los clientes con el tratamiento y el reconocimiento de las pérdidas cuando el potencial de recuperación sea limitado. Si bien el marco debe cumplir los requisitos normativos, no debe basarse únicamente en la normativa, sino que debe ser exhaustivo y específico para cada institución. Debe diseñarse y adaptarse a la situación de la institución y a los segmentos de clientes a los que atiende, y debe ser compatible con su marco y metodología para el otorgamiento de préstamos. Por ello, consideramos vitales los siguientes aspectos:

Definición de reestructuración

- Establecer una **definición** precisa de los préstamos reestructurados.
- La definición debe basarse en el reconocimiento de que las instituciones están dispuestas a hacer concesiones en los contratos de préstamo existentes, aceptando que la capacidad de pago del cliente se ha deteriorado.

Sistema de clasificación

- Los préstamos reestructurados deben canalizarse en un **sistema de clasificación de la cartera**.
- Esto garantiza que se reflejen adecuadamente los diferentes grupos de perfiles de riesgo de los préstamos reestructurados (no todos los préstamos reestructurados son iguales).
- Deben existir criterios para que los préstamos reestructurados se consideren recuperados, de modo que vuelvan a formar parte de la cartera de préstamos estándar de la entidad (sin perjuicio de un seguimiento adecuado).
- La definición utilizada internamente y el sistema de clasificación deben conciliarse con los requisitos normativos y las normas de reportería y contabilidad aplicables.

Políticas y procedimientos

- Establecimiento de **políticas y procedimientos**, incluido el entorno de control interno y los puntos de control correspondientes.

Funciones y responsabilidades

- Definir las **funciones y responsabilidades** en toda la organización, en todas las jerarquías, incluidas las autorizaciones especiales para la toma de decisiones.
- Debe observarse una separación entre las actividades de *front-office* y *back-office*: la gestión de los préstamos reestructurados es, con pocas excepciones, una función intrínsecamente de *back-office*.
- Se recomienda una función especial de "control del crédito" para la supervisión independiente de las carteras reestructuradas.

Personal

- El **personal** debe estar suficientemente capacitado para llevar a cabo estas operaciones, desde la evaluación de riesgos hasta la ejecución y el seguimiento.
- Permitir un flujo rotativo de personal especializado desde y hacia las operaciones de *front office* garantiza la flexibilidad necesaria para ajustar con el tiempo la capacidad del personal a las necesidades institucionales.

Sistemas informáticos

- Adaptación de los **sistemas informáticos** para permitir una adecuada señalización, seguimiento, reportería, monitoreo, etc., automatización de los procesos para garantizar la eficacia.

Sistema de clasificación de carteras

El diseño conceptual de un sistema de clasificación de carteras es clave para el marco y debe ajustarse a las particularidades de la institución. Tiene que tender un puente entre las necesidades internas de la institución (a efectos operativos y de gestión de la cartera) y los requisitos de reportería (marco reglamentario e información financiera).

A continuación, se ofrece un ejemplo de guía conceptual de alto nivel para un sistema de este tipo. En ella se esbozan los instrumentos clave que consideramos importante que las instituciones tengan en su conjunto de herramientas para la reestructuración, así como una muestra de criterios generales de reestructuración y funciones y responsabilidades internas de ejecución y monitoreo. También muestra cómo una clasificación interna de riesgos puede vincularse a los criterios de la NIIF 9 a efectos de constitución de provisiones.

Tipo de reestructuración	Criterio para la reestructuración	Responsabilidad	Monitoreo	Impacto y clasificación de riesgos	Fase NIIF 9
Reestructuración técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas técnicos con el plan de pago (fechas de reembolso inadecuadas, plazo incorrecto en el desembolso inicial, reducción del tipo de interés para ajustarse al mercado) ▪ La capacidad de pago del cliente no se ha visto afectada 	Equipo comercial	Monitoreo estándar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin cambios en el valor de los activos ▪ Riesgo bajo 	Fase 1
Reestructuración estándar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitaciones menores o temporales de la capacidad de pago ▪ No han estado en mora 30 días o más ▪ Primera reestructuración 	Equipo comercial	Monitoreo especial de la cartera reestructurada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios menores en el valor de los activos, centrados en la recuperación total del principal y los intereses ▪ Riesgo bajo 	Fase 1
Reestructuración en observación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importantes limitaciones de la capacidad de pago ▪ En mora (PAR > 30 días) o reestructuración recurrente 	Gestión de mora / Equipo de recuperación	Monitoreo especial de la cartera reestructurada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios importantes en el valor de los activos, centrados en la recuperación del principal ▪ Riesgo medio 	Fase 2
Reestructuración profunda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restricciones de pago permanentes y significativas ▪ Empresa incapaz de pagar su deuda en la forma actual ▪ Otras fuentes de ingresos consideradas para la reestructuración ▪ PAR > 30, reestructuraciones recurrentes, periodos prolongados sin pagos del principal (PAR > 90 días) 	Equipo de recuperación	Monitoreo intensificado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios significativos en el valor de los activos, centrados en la recuperación parcial del principal ▪ Alto riesgo 	Fase 3

Comunicación con las partes interesadas clave

Las instituciones que apliquen un marco global para las reestructuraciones como el descrito anteriormente tendrán que contar con la aceptación de las partes externas para lograr la máxima eficacia. Esto es especialmente crucial para:

- **Reguladores:** Las entidades deben dialogar con sus reguladores sobre los conceptos clave y las ventajas de su enfoque de reestructuración, contribuyendo en lo posible, a la mejora del marco regulador. Lo ideal sería que los reguladores favorecieran la transparencia en la estructura de las carteras de préstamos reestructuradas, con requisitos de provisión sensatos y razonablemente granulares en consonancia con perfiles de riesgo diferenciados para evitar penalizar la reestructuración.
- **Inversionistas:** Los acreedores e inversionistas de capital deberían entablar un diálogo más profundo con sus clientes sobre los préstamos reestructurados, exigiendo a las instituciones que presenten un marco conceptual sensato, transparente y coherente. En este sentido, los inversionistas y acreedores deberían estar abiertos a reconocer los distintos tipos de reestructuración y ajustar sus indicadores de desempeño y *covenants* en su proceso de evaluación y monitoreo. Al final, una mayor transparencia, un entendimiento común e indicadores coherentes para evaluar el riesgo de crédito y el desempeño de la cartera de préstamos reestructurados beneficiarán tanto al inversionista como a la institución.

Conclusiones

El covid sigue afectando a la naturaleza de los negocios y las prácticas empresariales relacionadas en muchos sectores. La pandemia ha cambiado permanentemente la comprensión y percepción de la reestructuración de préstamos y las medidas iniciales contra los efectos del covid han impulsado su uso a un primer plano en las actividades de gestión de las carteras de préstamos. Se trata de una medida que ha llegado para quedarse y que ya no tiene sentido evitar a toda costa.

Sin embargo, para muchas instituciones orientadas a las mipymes, el diseño y la aplicación de una gestión de cartera sensata y eficiente (incluida la reestructuración de préstamos), así como los conceptos conexos de gestión del riesgo de crédito, siguen constituyendo un reto. Con demasiada frecuencia, los aspectos fundamentales presentan deficiencias y deben mejorarse, como la definición de reestructuración, las clasificaciones precisas, la idoneidad de la metodología establecida, los aspectos organizativos, las responsabilidades, los procesos y las actividades generales de gestión de la cartera.

Un sistema de clasificación de la cartera de préstamos reestructurados coherente y bien estructurado constituirá el núcleo de un marco convincente. Este facilita la estructuración de la gestión operativa de los préstamos reestructurados, mejora la gestión de la cartera y permite afinar los perfiles de riesgo, la constitución de provisiones y la elaboración de informes internos y externos, y refuerza el cumplimiento de los requisitos normativos.

Es probable que el cierre del ejercicio 2021 traiga consigo intensos debates con auditores, inversionistas y reguladores sobre la cartera de préstamos reestructurada, su perfil de riesgo y la adecuación de las provisiones para préstamos incobrables. Las entidades deben estar preparadas para presentar un marco completo, coherente y, en última instancia, capaz de infundir confianza.