

Importancia de la Gestión del Riesgo de Liquidez

Enero 2013

Agenda

- I. Los cambios en el entorno
- II. Gestión de Riesgo de liquidez
- III. Gestión de riesgos: costos y beneficios
- IV. Desafíos en Guatemala

Antes...¿Qué es el riesgo?

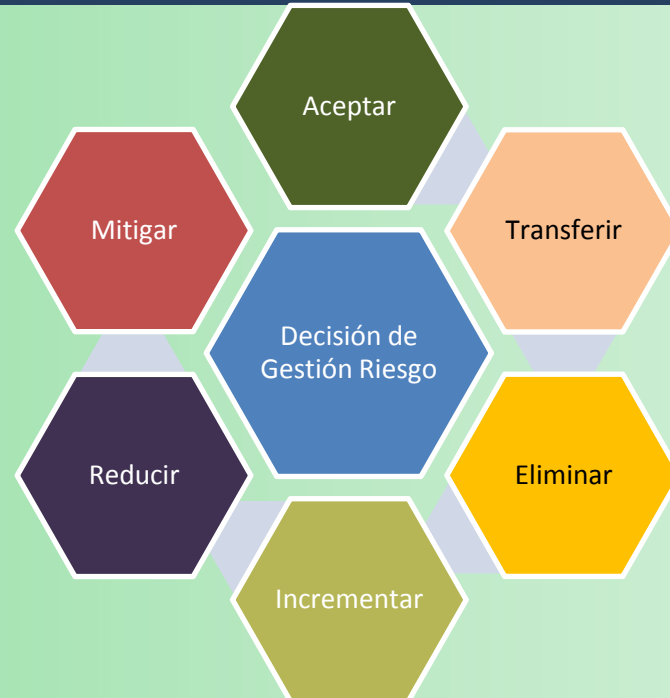
CONCEPTO DE RIESGO

- Es la pérdida potencial producida por eventos inesperados que afecten el capital, utilidades o solvencia de la Institución Financiera.
- Gestión de riesgo ≠ Eliminación de riesgos
 - *“The point of risk management is not to eliminate it. That would eliminate reward. The point is to manage it.”*

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- “Proceso efectuado por el Consejo y Gerencia de una entidad, y restante personal, aplicable a la definición de estrategias y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad”.

Riesgo y Capital



Los Cambios en el Entorno

21 enero de 2013

¿Qué hay de nuevo en la gestión de riesgos?

- ¿Qué cambió que hace necesario revisar la forma de hacer gestión de riesgos?
 - Cambios en volúmenes transaccionales
 - Liberalización e innovación financiera
 - Cambios tecnológicos (transmisión procesamiento y almacenamiento de información)
 - Cambio en el ámbito regulatorio
 - Pero sobre todo, una crisis fenomenal en el corazón del mundo financiero

Basilea II incorpora un nuevo marco conceptual

- Acuerdo anterior es de 1988, y se enmienda en 1996 para incorporar riesgo de mercado.
- Autoridades locales tienen un grado limitado de discrecionalidad en su aplicación
- Bancos deben mantener capital para hacer frente a pérdidas no esperadas...
- Refleja en mejor manera los riesgos de la banca por el lado de crédito, e incorpora requerimientos de capital por riesgos operacionales.
- Incentiva el uso de modelos internos más sofisticados

Basilea II y sus novedades

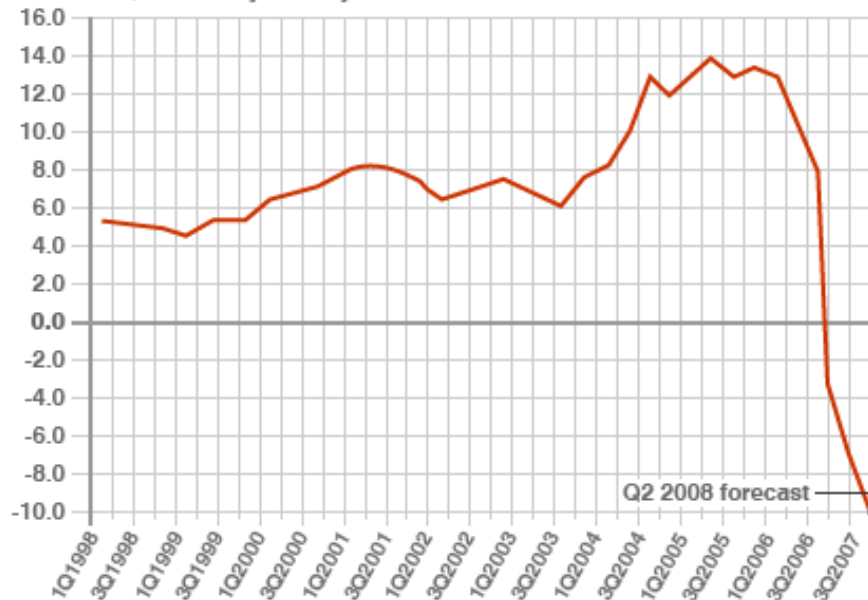
- Tres pilares
 - Requerimientos mínimos de capital más cercanos a las pérdidas potenciales de los bancos
 - Reconoce la necesidad de revisar por parte de los organismos contralores los procesos y juicios con los que los bancos definen el capital contingente
 - Levanta el concepto de disciplina de mercado, a través de mayor transparencia en la información de riesgos hacia el público

Pero...la crisis subprime se interpone

- Crisis de liquidez ... y eventualmente de solvencia

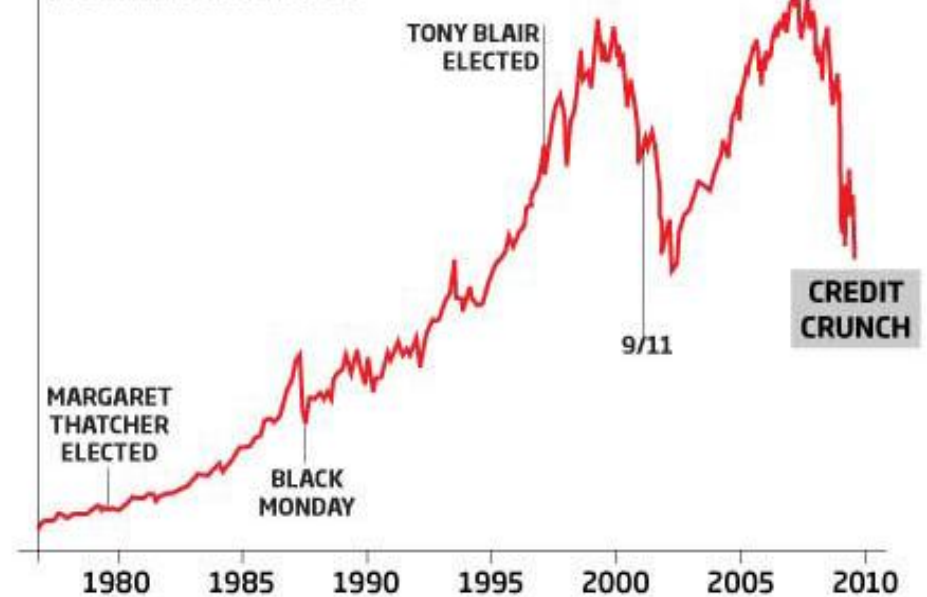
US HOUSE PRICE TRENDS

% increase/decrease year-on-year



SOURCE: Center for Responsible Lending/OFHEO/NAR

FTSE ALL-SHARE INDEX



Se estrena Basilea III

- Pilar I
 - Definición más estricta del capital: Mejor capital. Protagonismo de las acciones ordinarias
 - Colchones de capital: Más capital. Sube las exigencias de capital.
 - Mejores Estándares de liquidez global. Coeficiente de Cobertura de Liquidez y Coeficiente de Financiación Estable.
- Pilar II y III
 - Gestión y supervisión del riesgo: Pruebas de Tensión
 - Disciplina de mercado

Foco en la gestión y supervisión de riesgos.

Tareas para Instituciones Financieras

- Pruebas de tensión deberán formar parte integral de la cultura general de buen gobierno y gestión de riesgos del banco.
- El banco deberá utilizar un programa de pruebas de tensión que promueva la identificación y control del riesgo y mejore la gestión del capital y de la liquidez.
- El banco deberá mantener y actualizar periódicamente su marco de pruebas de tensión.
- Las pruebas de tensión deberán cubrir una serie de riesgos y áreas de negocio, también para el conjunto de la entidad.
- Los programas de pruebas de tensión deberán cubrir diversos escenarios, incluidos los de tipo prospectivo, e intentar contemplar las interacciones en el conjunto del sistema y los efectos de retroalimentación.

Tareas para supervisores:

– Los supervisores deberán...

- realizar exhaustivas evaluaciones periódicas del programa de pruebas de tensión de cada banco.
- exigir a los directivos del banco la adopción de medidas correctivas si se identifican deficiencias importantes en el programa de pruebas de tensión.
- evaluar y, en caso necesario, cuestionar el alcance y la severidad de los escenarios de tensión aplicados al conjunto de la entidad.
- incluir los resultados de las pruebas de tensión del banco al examinar la evaluación interna del capital del banco y su gestión del riesgo de liquidez.
- considerar la realización de pruebas de tensión basadas en escenarios comunes.
- entablar un diálogo constructivo con otras autoridades públicas y con el sector bancario para identificar vulnerabilidades sistémicas.

Mayor transparencia hacia el mercado

La crisis reveló deficiencias de la información ofrecida por numerosos bancos sobre su exposición al riesgo y su base de capital.

- Reforzando el Tercer Pilar

- El Comité exige a los bancos divulgar todos los elementos de su base de capital, las deducciones aplicadas y una completa conciliación con los estados financieros.
- Propone a los bancos ofrecer información clara, completa y puntual sobre sus prácticas remunerativas, con el objetivo de promover una disciplina de mercado más eficaz.

Último minuto: ganan los bancos

- Se corrige Basilea III:
 - menor exigencia en la determinación del indicador de liquidez de corto plazo
 - fecha de aplicación más pausada
- Asociación de Bancos de EEUU negocia con Washington y Suiza.

Cambios en Basilea III

- En Dic.2010 Basilea documento “cuasi” definitivo.
- Después de existir una discusión internacional, se sanciona un nuevo estándar de liquidez, el llamado LCR (ratio de corto plazo). Es primera vez que se adopta un estándar cuantitativo para liquidez.
- Se incorporan dos flexibilizaciones mayores:
 - El plazo de puesta en marcha. Antes el ratio debía cumplirse en plenitud el 2015. Ahora sigue siendo el 2015, pero con una implementación progresiva hasta 2019 (parte por 60%)
 - Se flexibilizan los instrumentos considerados como activos líquidos. Bajo la versión anterior, los activos válidos como activos líquidos eran principalmente papeles tipo Banco Central, y unos pocos otros instrumentos de tipo deuda de bajo riesgo con márgenes muy estrechos. Ahora se permiten bonos de mayor riesgo y algunas acciones.

Dificultades para los bancos

- Salidas netas las define la autoridad a través de ponderadores que aplica sobre los saldos de activos y pasivos, y en general corresponden a situaciones de estrés.
- Definición restringida de activos líquidos de alta calidad.
- El calendario de implantación de este índice, que entraba a operar el 2015, iniciando un periodo de observación el 2011.

¿Qué motiva este cambio?

- La principal razón de los cambios es que, de no haberse incorporado estas flexibilizaciones, el impacto en la actividad crediticia en el mundo desarrollado podría haber sido significativo, ya que los bancos tendrían que haber destinado importantes recursos a cumplir con el nuevo estándar, sacándolos de los créditos. Todo ello en medio de un escenario recesivo en Europa y débil en EEUU.
- Coeficiente de Financiación Neta Estable (NSFR) se sigue discutiendo.
- Esfuerzo de coordinación paga

Nuevo Cronograma

Fecha	1 enero 2015	1 enero 2016	1 enero 2017	1 enero 2018	1 enero 2019
LCR Mínimo	60%	70%	80%	90%	100%

¿Aplica este enfoque en Guatemala?

- ¿Costo de implantación muy alto para el mercado local?
- ¿Son los riesgos locales similares a los que toman las instituciones globales?

Productos Banca Comercial

- Mercado interbancario de tasa de interés de corto plazo, e intermediación de papeles financieros
- Financiamiento principalmente por depósitos monetarios, depósitos a plazo, líneas de crédito, y algo de bonos
- Créditos de consumo, hipotecarios, comerciales

Aspectos más específicos

- Banca Off-shore
- Grupos financieros
- Encaje de los depósitos 14,6%
- Tipo de cambio con flotación “sucia”
- Buffer natural, flujo de remesas del exterior
- Historia de turbulencias recientes en temas de liquidez

Acorde a las lecciones de la crisis...sí aplicaría

- Aplica en la medida que el foco es la gestión
- Análisis de la crisis mostró que uno de los problemas de fondo estuvo en la comunicación de los riesgos
 - Evitar síndrome “si es complejo y no lo entiendo debe estar bueno”
- En la medida que el foco de la normativa se centra en transferir mejores prácticas y formalizar procesos.
- Relevancia en el análisis de stress, importante para economías pequeñas y abiertas.
- Riesgo de liquidez fue subestimado.

Enfoque de gestión de riesgo de liquidez en Basilea III

- Pasar de una mirada de cumplimiento, hacia incorporar el análisis de riesgos en los procesos de gestión.
- Incorporar a la gestión de riesgos como una actividad estratégica
- Incorporar las mejores prácticas en la identificación, medición, y evaluación de los riesgos.
- Reconocer riesgo y retorno son dos caras de la misma moneda y por lo tanto merecen ambas ser invitadas en la planificación estratégica del negocio.

Gestión de Riesgo de liquidez

Principios Claves de la Gestión de Riesgos

- Eficiencia (proporcionalidad)
- Adaptada a la estrategia de negocios específica y situación del banco
- Función independiente

Requerimientos de la Gestión de Riesgos

- Políticas de Gestión de Riesgos
- Roles y responsabilidades bien definidas
- Gerencia de riesgos sólida
- Control permanente de todos los riesgos importantes
- Rol de auditor interno
- Enfoque sistémico
- Infraestructura de apoyo

Modelo de Administración de Riesgos

Función Estratégica

- **Misión**
- **Objetivos**
- **Estrategias**

Ciclo de Admin. de Riesgos

Identificar

Medir

Evaluar

Controlar

Infraestructura

Políticas Organiz. Metodologías Sistemas Informes

Definición de Riesgo de Liquidez

- “Liquidez es la capacidad de financiar los incrementos de activos y enfrentar las obligaciones al vencimiento”.
- La gestión del riesgo de liquidez,
 - garantiza que una institución financiera tenga la capacidad de continuar financiando sus operaciones a un costo razonable.
 - Administrando obligaciones de flujo de caja inciertas, dado
 - eventos externos
 - comportamiento de otros agentes

Identificando aspectos claves en RL en Guatemala

- Fuentes de Fondeo
 - Estables versus no estables
 - Por moneda
- Capacidad para el recupero de Créditos
- Uso de los activos contingentes
- Calidad de los Activos Líquidos
- Costo de la Liquidez

Fuentes de Fondo de los Pasivos

- Composición
 - Líneas de Crédito
 - Depósitos Monetarios
 - Depósitos de Ahorro
 - Depósitos a Plazo
- Volatilidad
- Concentración de las fuentes

Identificar estos riesgos permite su adecuada gestión

Recupero de créditos

- Análisis de la cartera de préstamos:
 - No basta con la calidad crediticia
 - También debe evaluarse la diversificación y la existencia de garantías → recuperabilidad
- Portafolio diversificado disminuye probabilidad de que problema de un sector económico afecte seriamente a la entidad financiera

Uso de los activos contingentes

- Para el caso de tarjetas de crédito y líneas de crédito
 - Identificar los usos promedios de estos activos
 - Y los usos no esperados
 - Estacionalidad
 - Clave para algunas unidades de negocio

Calidad de Activos Líquidos

- Activos Líquidos: activos capaces de ser transformados en caja rápidamente en el mercado financiero
 - actúan como un primer amortiguador sobre las necesidades de fondeo durante un período de iliquidez.
 - rápidamente convertibles en dinero en efectivo a un costo razonable, que no genere pérdidas significativas.
- Encaje es un mitigador de riesgo de liquidez

Costo de liquidez

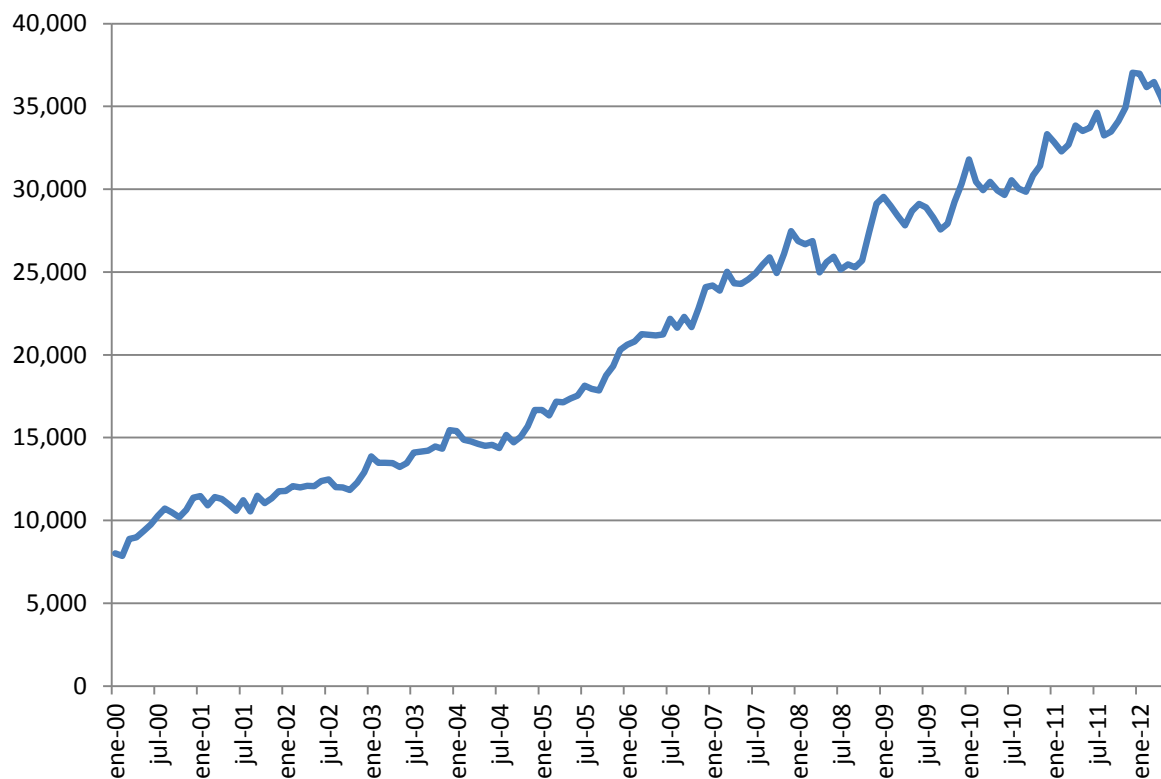
- Relacionado con los costos de fondos en el mercado financiero
 - Reflejan la percepción que tiene éste de la entidad supervisada
- Cambios en el costo financiero se debe a:
 - Interés deliberado en diversificar las fuentes de fondeo
 - Consecuencia indeseada específica de no tener acceso a las fuentes tradicionales de fondeo
 - Problema en el mercado
- Interesante avanzar en mayo y mejor información

Medición del Riesgo de liquidez

- Comportamiento de depósitos
- Concentración de las fuentes de fondos
- Modelos de Prepago de Créditos
- Comportamiento de líneas Contingentes
- Comportamiento del riesgo de crédito (mora)
- Medición del Riesgo de Liquidez y criterios de Asignación de Flujos a Bandas Temporales
- Medición de la Liquidez en Escenarios de Estrés: Pruebas de Tensión

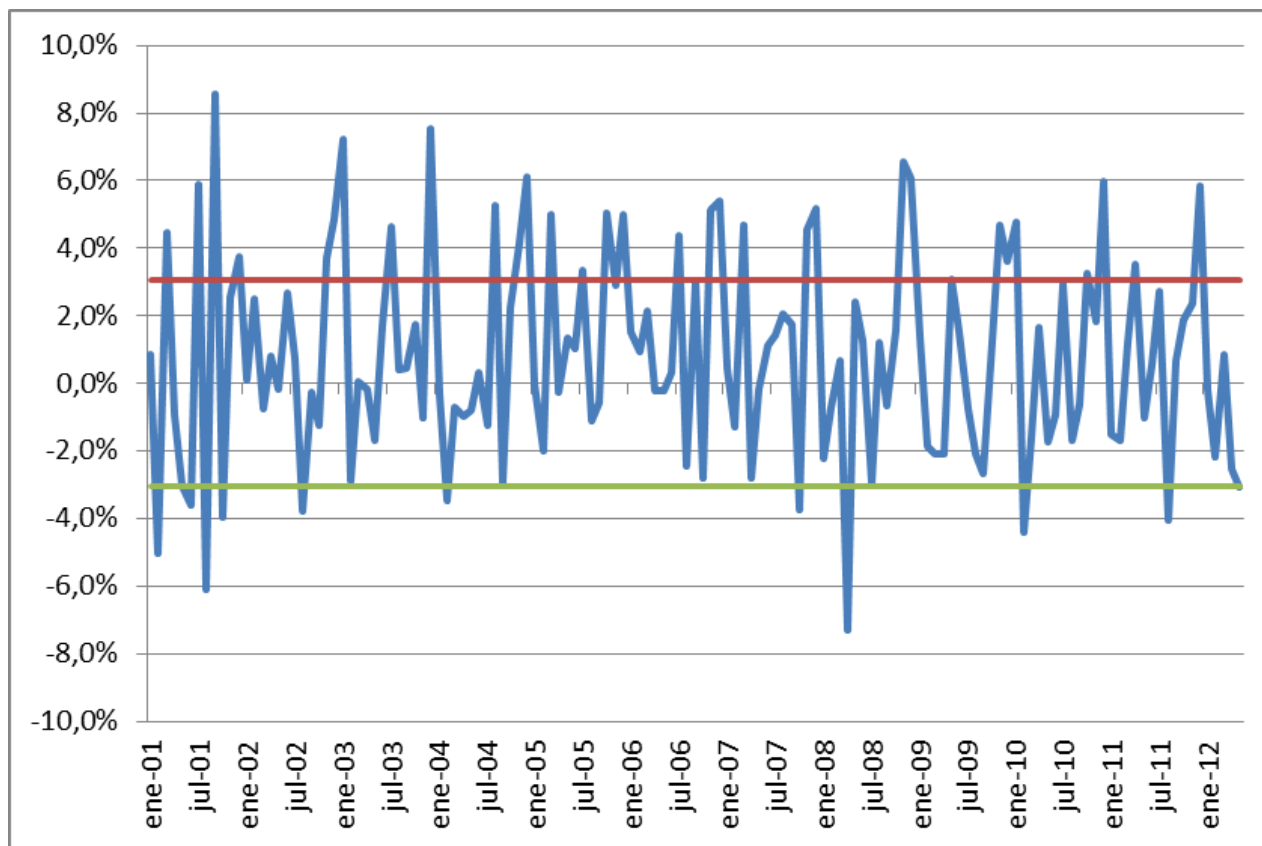
Ejemplo

Depósitos monetarios, moneda nacional, (Millones de Quetzales)



La misma información, desde otra perspectiva

Cambios porcentuales de los depósitos monetarios MN entre un mes y otro



Herramientas en la Gestión del riesgo de liquidez

- Políticas
- Definiciones en materia de límites
- Planes de contingencia
- Mecanismos de Alerta Temprana
- Organización
- Auditoría interna
- Sistemas de información

Ejemplo: plan de contingencia

- Probables compradores para la emisión y colocación de instrumentos de deuda por un determinado monto y el tiempo requerido para ello.
- Allegar recursos líquidos mediante operaciones de mercado monetario (repos, transferencias temporales de valores, préstamos interbancarios), estableciendo montos, garantías y contrapartes dispuestas a proveer el financiamiento requerido en la situación económica y financiera que se prevea.
- Conseguir recursos líquidos nuevos, ya sean frescos o por medio de renovaciones de depósitos y/o de créditos.
- Listado de activos a ser utilizados en situaciones adversas, en orden descendente según su nivel de liquidez.
- Apoyos de liquidez del Banco Central, sus requisitos, costos, oportunidad y plazo.
- Planes en materia de comunicación, hacia los grupos de interés, el público en general y los medios de comunicación, en caso de rumores o de difusión de información que pueda afectar negativamente a la institución financiera.

Ejemplo: Pruebas de estrés

Base histórica:

- Identificar escenarios para las fuentes de fondeo relevante que hayan ocurrido en el pasado,
 - Salidas de depósitos, tasa de renovación de los depósitos a plazo, cierre de líneas internacionales, uso de líneas de tarjetas de crédito
- Identificar fuentes que permitan sostener este escenario y cerrar brechas de financiamiento
 - Activos disponibles
 - Repos de activos
 - Determinar el valor de liquidación de las inversiones financieras
 - Cuantificar los ingresos provenientes de colocaciones no renovadas

Base Hipotética

- Identificar escenarios específicos, con la ayuda de economistas o de una discusión interdisciplinaria que podrían ocurrir alrededor de la situación nacional e internacional actual.
- Incluye escenarios específicos para la institución financiera

Organización

- **Unidad de Riesgo**
- Roles de cumplimiento de políticas y procesos
- Seguimiento a los informes diarios sobre el grado de exposición a este riesgo y los resultados. Emitir opinión técnica.
- Informar de manera oportuna de cualquier situación excepcional que se presente o se prevea que pueda presentarse en el ámbito de la gestión del riesgo de liquidez.
- Inversión que toma tiempo y recursos
- Apoyarlos, y monitorearlos
- Gestión, no Ciencia

Apoyo : Órganos de Control

- Instancias responsables de efectuar revisión y evaluación de la gestión del riesgo de liquidez
- Unidad de Auditoría Interna:
 - Garantizar cumplimiento de las disposiciones relativas al riesgo de liquidez
 - En particular, de lineamientos de la política y procedimientos documentados
 - Rendir informe con resultados
 - Evaluar de manera expresa operaciones y flujos de liquidez desde y hacia partes relacionadas
- Comités de Auditoría

Gestión de liquidez y rentabilidad

- Cada pasivo tiene un riesgo (volatilidad) y un costo (tasa y operacional).
- Operaciones mayoristas tienen mayor riesgo, pero son más rentables (por costo operacional) que las minoristas.
- Los activos líquidos protegen más al banco que los créditos, pero son menos rentables.
- Alcanzar una estructura óptima de activos y pasivos es parte de la gestión de liquidez.

Gestión de riesgos: costos y beneficios

El riesgo de liquidez se juega en días...

La liquidez termina
en problemas de
solvencia



Capital debe ser líquido
Administrar inventarios
mínimos.

Dilemas relevantes

- Costos privados vs. Costos públicos
- Costos de corto plazo, beneficios de largo plazo
- Costos tangibles, vs. Costos de oportunidad
- Gestión de riesgos es importante
 - Por que la SIB lo pide
 - Por que hay responsabilidad de la alta dirección
 - Por que es rentable

Objetivo de la Gestión del Riesgo es
incrementar el valor de la empresa

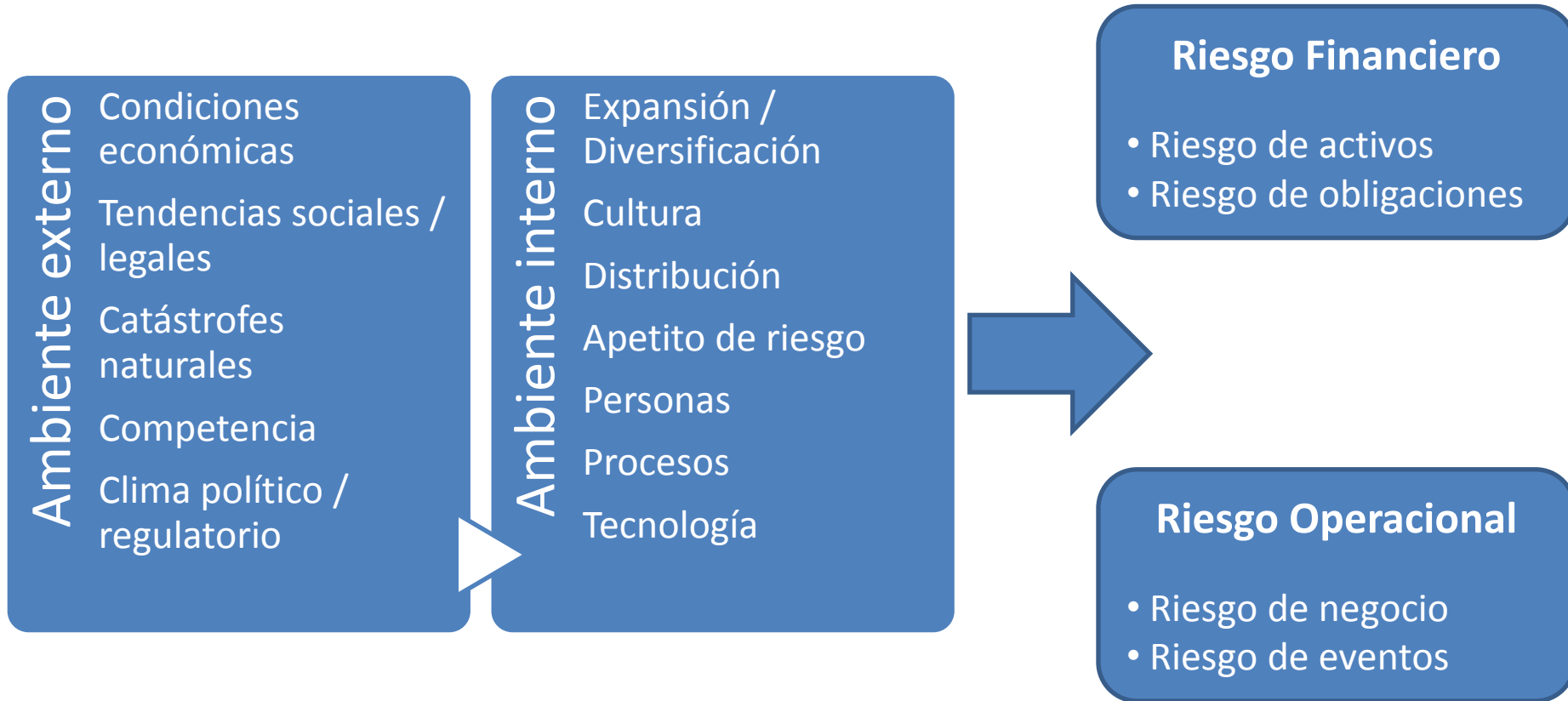
Incrementar valor...

Asegurando
niveles y
asignaciones
apropiados de
capital

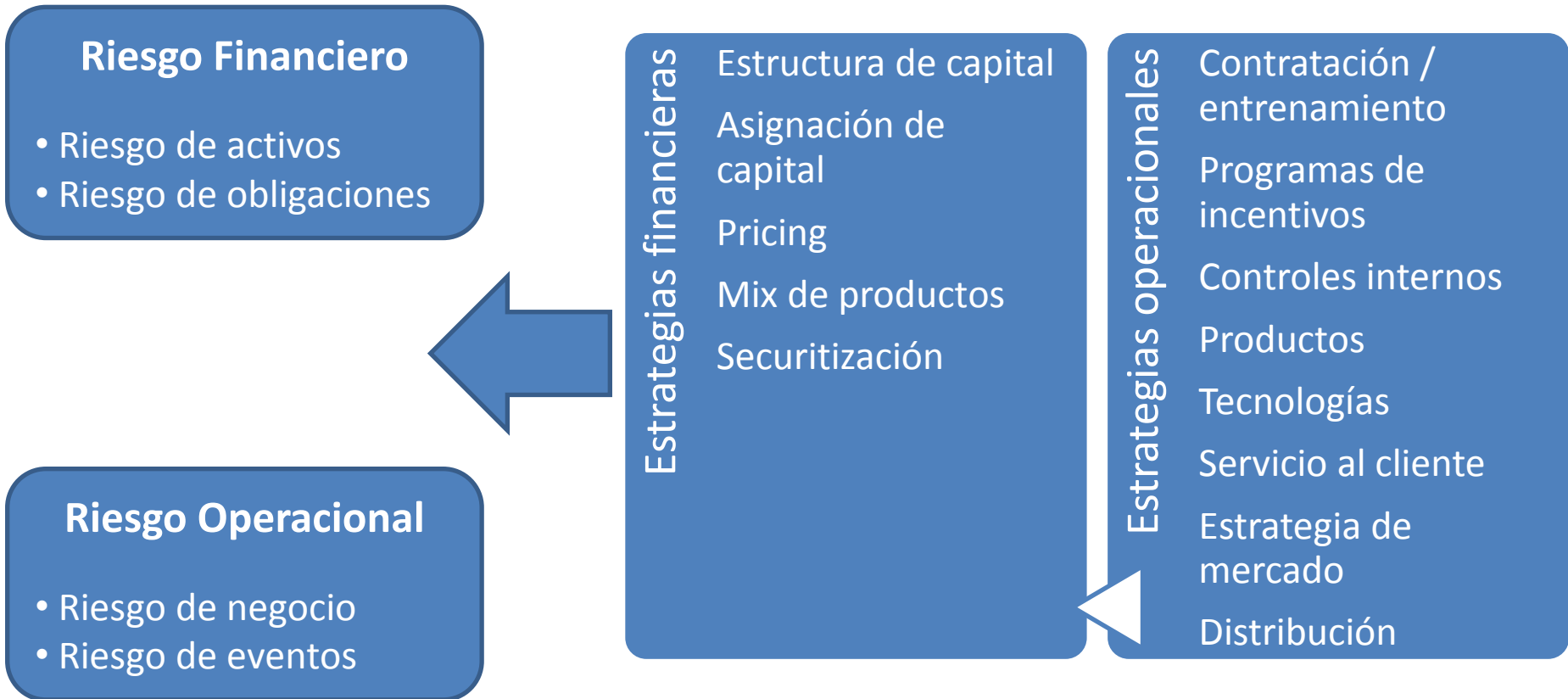
Incrementando
el retorno
sobre el capital

Mejorando la
consistencia de
las ganancias

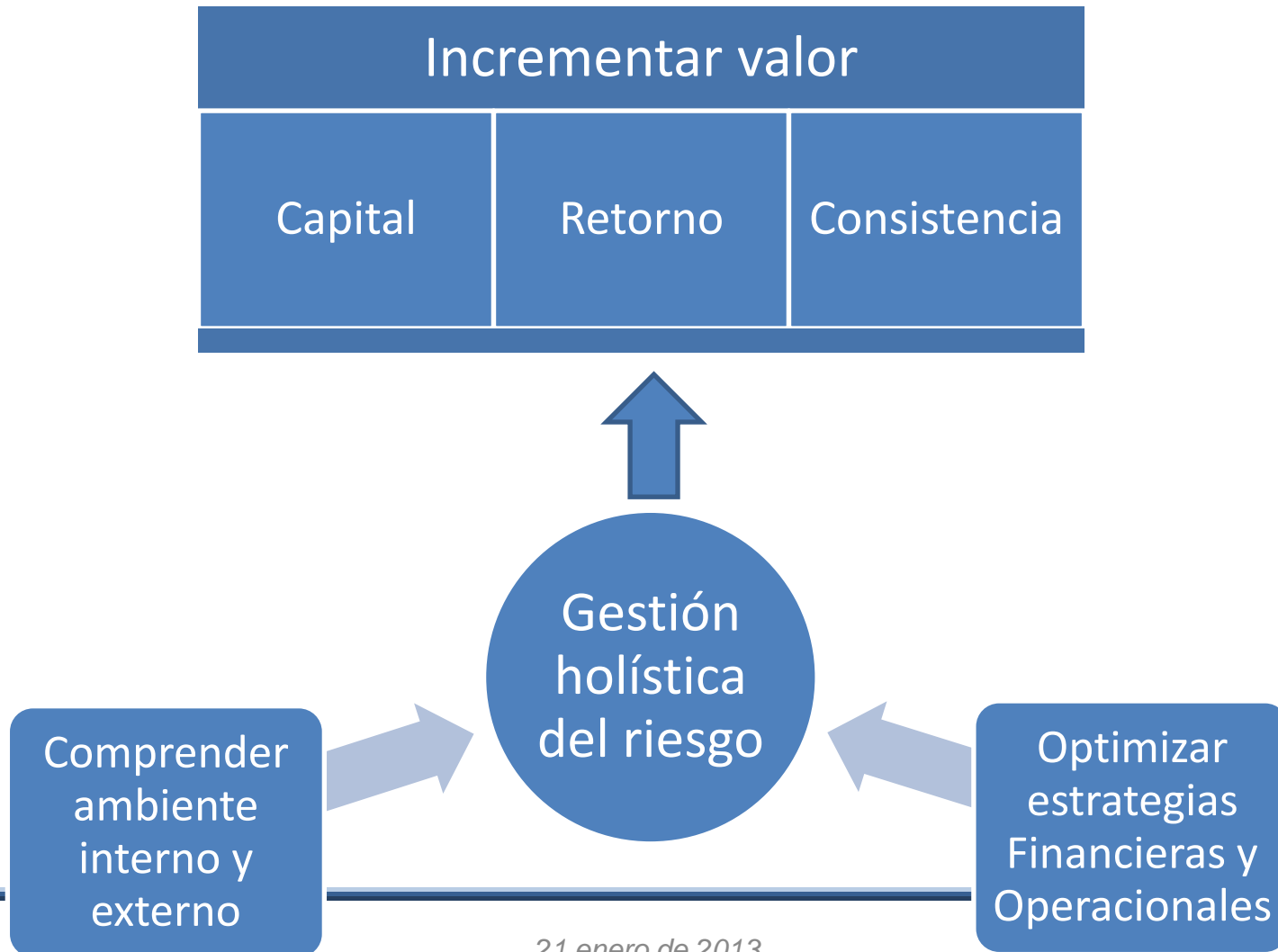
Partiendo por entender completamente el entorno de riesgo en el cual se opera...



... y el conjunto completo de estrategias disponibles para usted...



... y aplicar este conocimiento en un marco holístico de gestión del riesgo, para generar valor



Gestión de Riesgos genera valor



Valorizando el Riesgo de liquidez

- Depósitos estables, aportan valor
- Clientes grandes y volátiles deben rentar más
- Líneas contingentes de tarjetas tienen un costo para el banco, que hay que cobrar
- Primas por riesgo de liquidez

Caso de la liquidez

- Rol del administrador del balance, identificar una combinación de menor costo, para un nivel de riesgo de liquidez determinado
- Identificar fuentes de fondeo, con menores costos ajustado por riesgo
- Buffer de liquidez: protección ante crisis
- Basilea III y los requerimientos de capital
- Tarificación interna y externa acorde al riesgo de liquidez

Desafíos para Guatemala

21 enero de 2013

Desafíos relevantes para la gestión

- Foco primero en el modelo de gestión
- Involucrar temprano a la alta dirección y al consejo de administración
- Alinear intereses con la SIB
- Desarrollo de infraestructura
- Administración del cambio
- Formalización y documentación de procesos
- Los datos....siempre los datos

Desafíos de la medición de riesgos

- Transparencia de la métrica usada
- Utilizarlos en la toma de decisiones
- Conocer las limitaciones de las métricas
- Comunicar adecuadamente dichos riesgos
- Documentarlos
- Complementarlos con análisis prospectivo y sentido común
- Miradas integradoras, eventualmente para asignar capital y rentabilidad ajustada por riesgo

El desafío del análisis de estrés

- Formalizarlo
- Proceso de reflexión conjunta
- No mecanizable
- Permanente
- Mirada Estratégica
- Mirada de las amenazas y de las debilidades

Factores de Riesgo: clave la identificación

- Se espera que todas las fuentes de riesgo material sean consideradas en identificar el gap de liquidez potencial
- Los factores de riesgo deben incorporar activos y pasivos
- La metodología para calcular los efectos de los shocks se basa en estimar los flujos de caja netos
- Por cada escenario de stress, la institución identifica flujos de ingreso y egreso que se espera ocurran en cada periodo futuro, y los resultados de caja netos.

Conocer la Historia y las Fuentes de Riesgo de liquidez

- RL surge por dos conjuntos de razones: lado del activo, o bien del lado del pasivo.
- Ambas son consideradas en la identificación de factores de riesgo.
- El lado del pasivo, incluyen la disminución en la capacidad levantar fondos, la dificultad de renovar pasivos, o retiros de fondos no esperados.
- Por el lado del activo, (y fuera del balance) las razones incluyen el uso inesperado de líneas de créditos comprometidas a clientes, u otros contingentes.
- En escenarios de caída en la liquidez de mercado, hay que hacerse cargo del valor de los activos.
- Y eventualmente las caídas de valor pueden implicar llamadas de márgenes en posiciones comprometidas para tal efecto.

Cálculo del gap de liquidez

- Agregando todos los flujos la institución termina con una proyección de requerimiento de liquidez para cada plazo, en cada escenario de estrés.
- El gap es el monto en que los flujos de ingresos proyectados no alcanzan a cubrir los flujos de egresos proyectados.

Identificando y cerrando gaps

- Gaps de liquidez potenciales se identifican y cuantificados para cada escenario, y asimismo los medios para cerrar dichos gaps, en conjunto con los costos de fondeo.
- El gap de liquidez se crea por la pérdida de fondeo disponible (por ejemplo caída de depósitos), y/o por el incremento en la demanda de liquidez (por ejemplo fondeo de pasivos contingentes).
- La institución debe definir las diferentes medidas disponibles para cerrar este gap de acuerdo al escenario contemplado. (fondeo no asegurado, vs. asegurado).
- Cambios en la estructura del negocio como por ejemplo reducciones en la expansión del crédito deberán contemplarse para estrés más extendidos, y dependiendo del modelo de negocios. Igual es importante en cada caso el costo de fondeo.

Consistencia con Otros riesgos

- Supuestos al construir análisis de stress de liquidez, deben ser proporcionados con los análisis de estrés de otros riesgos.
- Si los otros riesgos se materializan, impactan la posición de liquidez del banco, por lo que es necesario considerar los resultados de dichos análisis de estrés.
- En particular el impacto del riesgo de mercado (dólar) en el valor de mercado de los activos, el riesgo de crédito en los flujos de caja esperados, y el riesgo reputación. Todos estos pueden incorporarse fácilmente en los escenarios de estrés de liquidez.

Efectos contagio

- ‘Escenarios alternativos de liquidez’ pueden derivarse de otras fuentes de riesgos, y pueden ser diseñados de manera coherente
- Los impactos de la materialización de distintos riesgos, podrán impactar a la liquidez, y sus efectos ser medidos y analizados, en un marco coherente de análisis de stress.
- Ejemplos incorporando los impactos de riesgo de mercado, crédito y reputacional en el análisis de stress de liquidez. Otro ejemplo, cuando la institución dispone de fuentes de fondo que son sensibles a estos riesgos

Horizonte de análisis

- Se supone un periodo de sobrevivencia de al menos un mes al diseñar el escenario de estrés.
- Al interior de este periodo, horizontes menores como diarios o al menos semanales también pueden ser considerados para reflejar la necesidad de un mayor nivel de confianza en el muy corto plazo.
- Dos fases: un periodo corto de alta intensidad en el estrés (por ejemplo hasta una o dos semanas para riesgo idiosincrático, para cubrir estos periodos sin cambios en el negocio), seguido por un periodo más largo de estrés menos intenso pero más persistente (por ejemplo de uno o dos meses)
- Este enfoque tiene el mérito de mirar a diferentes niveles de severidad para los escenarios de estrés. Más allá de estos horizontes básicos, se pueden considerar algunos mayores, por ejemplo de un año, para cerrar gap de liquidez más estructurales.
- Se deben considerar además mitigaciones apropiadas a este horizonte, como planes de fondeo contingentes, ajustes de actividades, cambios en el modelo de negocios entre otros.

Entender el comportamiento de clientes

- Un conjunto de supuestos de comportamiento deben diseñarse para cada escenario y horizonte.
- Proveedores de fondos y depositantes se comportarán acorde a un conjunto de factores y diferente para cada institución.
- Es importante determinar el grado en el cual estos factores terminan efectivamente en retiros de fondos, y en qué medida depende de la percepción de la fortaleza de la institución.
- Estos supuestos deben considerarse al desarrollar los escenarios de estrés.

Mirada consolidada

- Cuando se realiza un ejercicio de estrés consolidado, se debe tener en cuenta dificultades en la transferencia de liquidez entre las entidades de un grupo.
- Estos aspectos deberán ser incorporados en el diseño de los escenarios.

Objetivo de mejorar la gestión de riesgos

- Al final el resultado del análisis de estrés provee el input necesario para ajustar y mejorar la gestión del riesgo de liquidez, incluyendo las políticas internas, los límites, y los planes de contingencia de fondeo.

Inversión debiera ayudar a

- Desarrollo de un lenguaje común
- Mejor identificación de riesgos de liquidez
- Mejorar la infraestructura de datos
- Definición de límites de riesgo de liquidez
- Implantación de análisis de estrés
- Fortalecer sistema de precios de transferencia
- Administrar mejor las fuentes de liquidez y apoyar mejor los procesos de negocios
- Fortalecer la gestión y la gobernanza
- Cumplir con la regulación

Acercarse a las sugerencias de Basilea

- Formalizar procesos que hoy existen pero no son fáciles de replicar
- Identificar el aporte del análisis de riesgo en el negocio, e invertir en desarrollo y adecuación de infraestructura de apoyo para dicha función
- Potenciar una mirada integrada de los riesgos al interior de la institución financiera
- Avanzar en la capacidad de medir las unidades de negocio en términos de los riesgos tomados y las rentabilidades obtenidas
- Focalizar los objetivos y estrategias con el apetito de riesgo de la institución.