



Financial Risk Management

Administración de Riesgo de Liquidez

Arturo E. Carvajal

Marzo 2009

ADVISORY

**Invitado Especial: Lic. Bismark Rodríguez, CIA
CFSA CCSA CPA MBA**

**Senior Vicepresident & Controller, Banco Bladex,
S.A.**

Objetivos

- ✓ Resaltar la importancia del riesgo de liquidez (RL) bajo las actuales condiciones del mercado y contexto regulatorio.
- ✓ Identificar las áreas claves de cambios en la práctica de administración de riesgo de liquidez (ARL).
- ✓ Respuestas de los reguladores frente a la crisis financiera internacional.
- ✓ Desafíos para la administración de riesgo de liquidez.

Tópicos



Causas de la Actual Crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

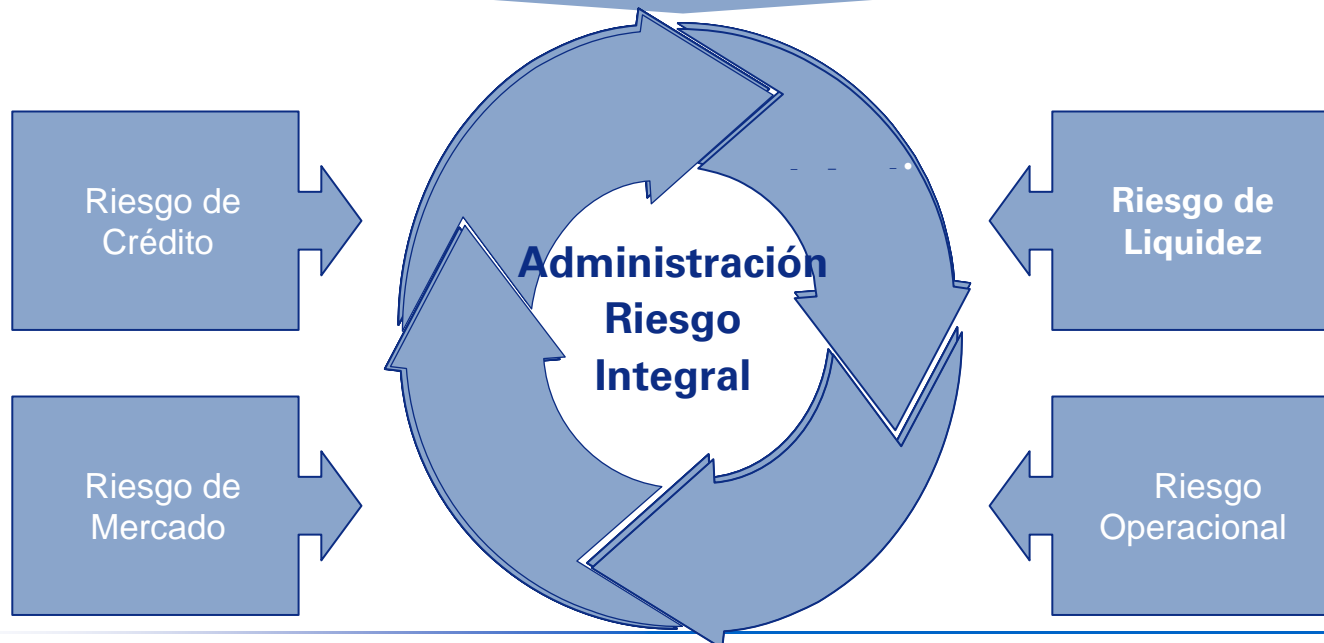
La actual crisis financiera enfatiza la importancia de una apropiada administración de la liquidez.

La administración de riesgo de liquidez es crucial para la administración integral del riesgo corporativo de un Banco.

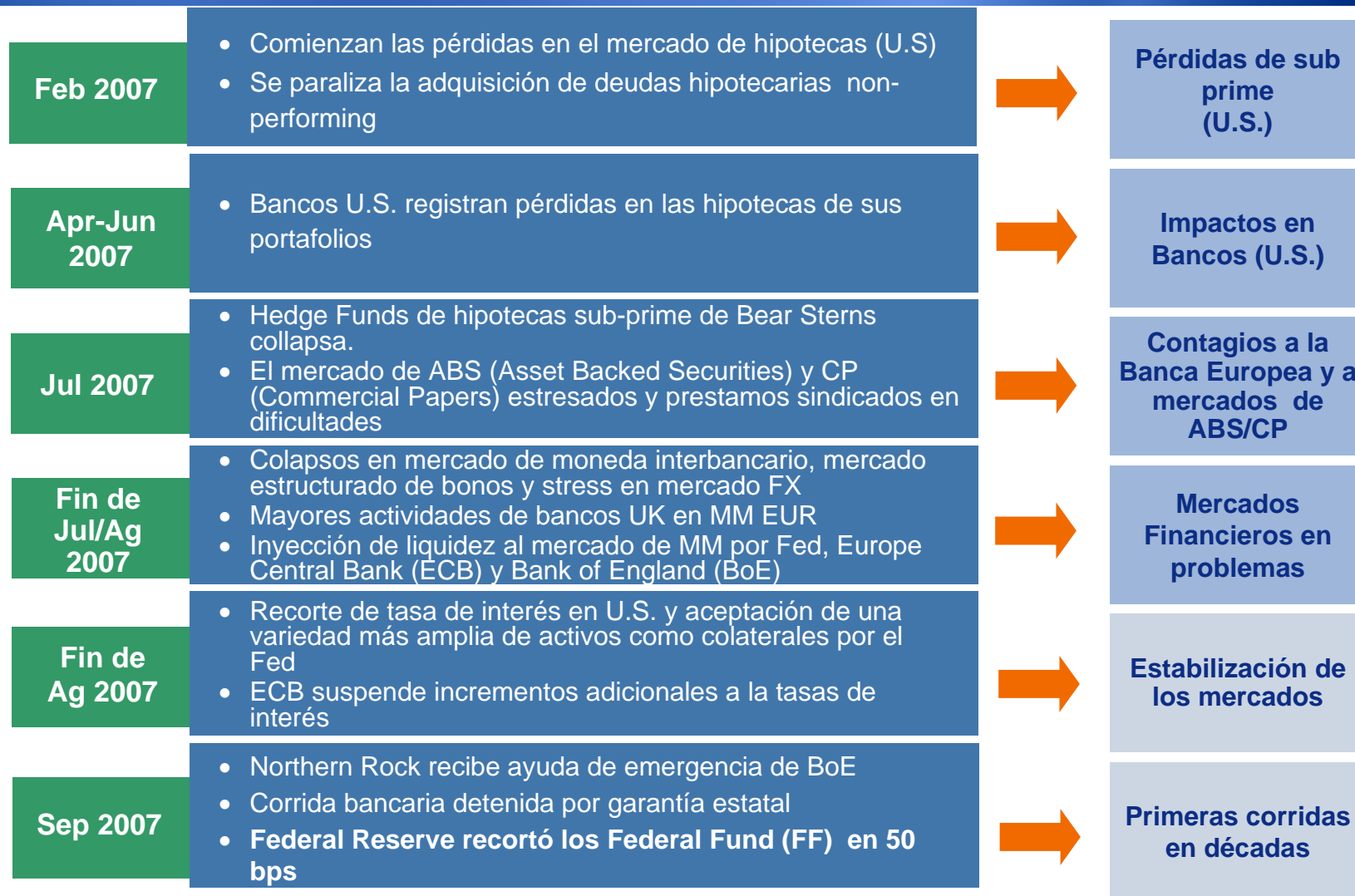
Los mercados no permiten errores en la administración de riesgo de liquidez, si no la reputación del Banco es significativamente dañada. (Ejemplo: Northern Rock).

Sin una estable base de fondeo los modelos de negocios de los Bancos son vulnerables.

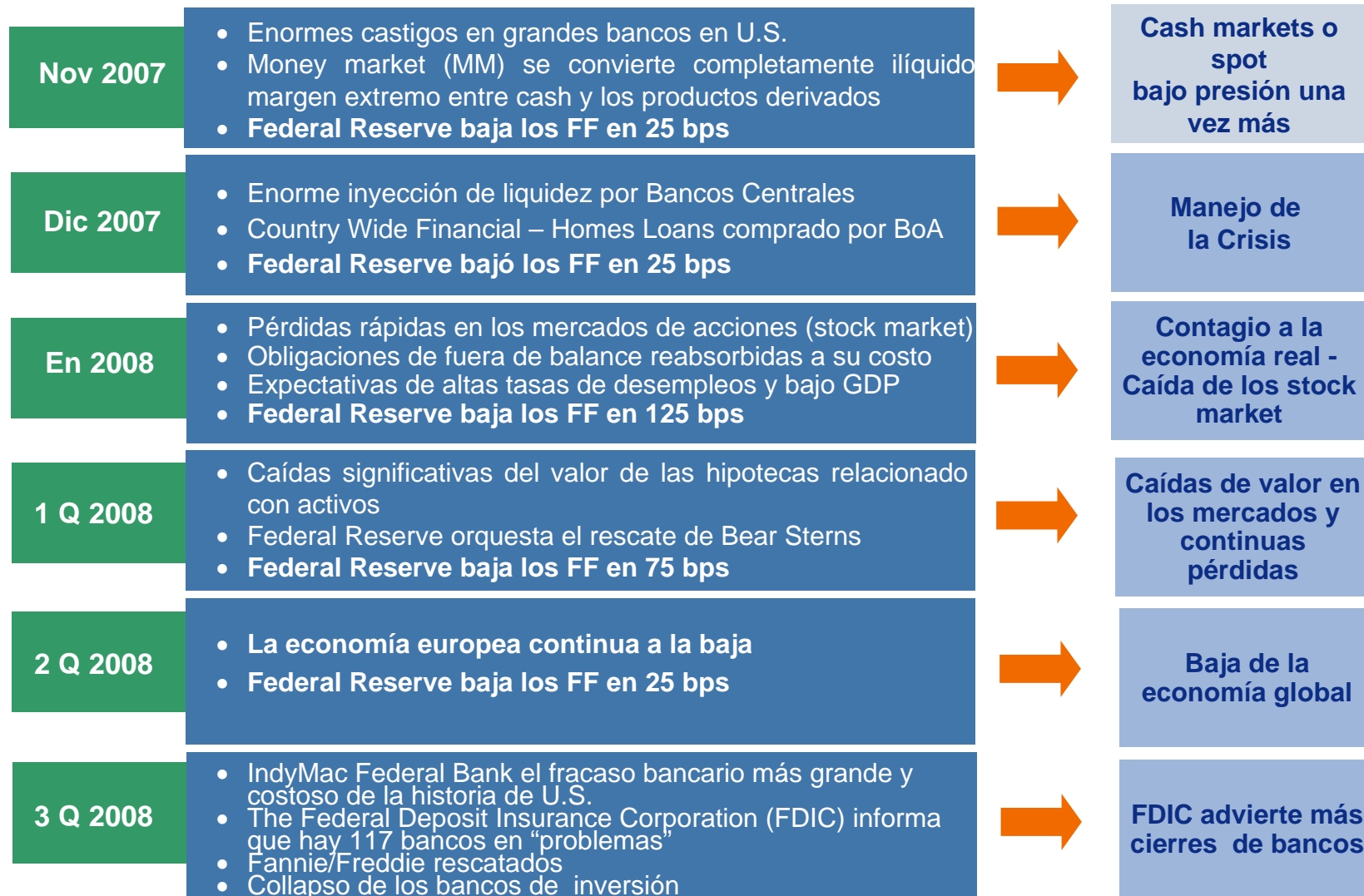
Altos costos de liquidez o acceso limitado a las fuentes de fondeos tiene un efecto directo en todas las áreas de negocios y en la ganancia de todo el Banco.



Qué sucedió? Cómo un problema local de un sector del mercado de hipotecas originó una crisis global (1/3)



Qué sucedió? Cómo un problema local de un sector del mercado de hipotecas originó una crisis global (2/3)



Qué sucedió? Cómo un problema local de un sector del mercado de hipotecas originó una crisis global (3/3)

Situación Actual

- Todos los mercados de cash o spot markets están afectados por las crisis de liquidez.
 - Mercado de moneda interbancario está completamente bajo el control de los bancos centrales
 - Mercados estructurados (CDOs, ABS, CMBS (Commercial mortgage backed securities), Non-Agency MBS) siguen siendo aún ilíquidos, precios para valuación no están disponibles
 - Refinanciamiento de productos de créditos estructurados via el mercado de Asset Backed Commercial Papers (ABCP) es prácticamente imposible
- Altos castigos causan caídas en los precios de las acciones de los bancos y requieren los grandes bancos U.S., capital para estabilizar el nivel de capital regulatorio.
- Alto costo de fondeo incrementa la presión sobre los márgenes
- La industria de bancos de inversión bajo stress (rescates, ventas, bancarrotas y sólo unos pocos se mantienen)
- Rescate de AIG – la compañía de seguros más grande en el mundo
- La economía U.S. se desplaza hacia la recesión – Europa y Asia con crecimientos mínimos
- Primeras corridas bancarias ocurren en los U.S. con gran números de bancos en problemas
- Desplome de las acciones Government Sponsored Enterprises (GSE) (Fannie Mae, Freddy Mac, Federal Home Loans) bajo control regulatorio

Entonces durante el periodo de bonanza que ocurrió ...

- ✓ Rápido crecimiento de nuevos vehículos de fondeo
- ✓ Rápido crecimiento en nuevos productos on-balance
- ✓ Incentivos no alineados con riesgos
 - Crecimiento en ganancias para mantenerse competitivo
 - Sobre confianza en agencias de calificación de riesgos
- ✓ Incrementos en sistemas de apalancamiento no transparente

La crisis de liquidez ha demostrado que los eventos de pérdidas se han accionado por otros tipos de riesgos no asociados típicamente a la liquidez.

- Los bancos de hipotecas US sub-prime colapsaron debido a debilidades en los estándares de otorgamiento de préstamos – una mezcla de riesgo operacional y administración de riesgo crédito.
- Northern Rock (UK) parecía tener un problema de liquidez real o fue una incapacidad de parar nuevos negocios cuando no fue capaz de adquirir nuevos fuentes de fondeo en el mercado mayorista (**riesgo de negocio**)
- IKB and SachsenLB (Germany) utilizaban extensivamente el mercado ABCP – Sin embargo, el descalce por liquidez ocurrió como resultado del estallido de la burbuja de crédito y del efecto de liquidez del mercado CDO (**Riesgo de liquidez de mercado**)
- Muchos otros bancos experimentaron problemas de liquidez debido a una mezcla de:
 - **Riesgo mercado: muchos bancos realizaron pérdidas a** mark-to-market resultando:
 - Caídas de valor de los colaterales y
 - Cautela en las ganancias, reduciendo el credit ratingAmbas restringen su capacidad de fondeo
 - **Riesgo reputacional:** terceras partes no prestan dinero a los bancos porque los inversionistas tienen temor a nuevos derrumbes o colapsos.
 - **Riesgo oculto al interior de los bancos:** Los bancos no prestan dinero (por periodos largos) debido que generalmente las altas gerencias no tiene una clara transparencia de la exposición (riesgos) de los bancos y por lo tanto su potencial necesidad de liquidez en el corto plazo.

Tópicos



Causas de la Actual crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Qué es Riesgo de Liquidez?

- ✓ El riesgo de una Institución que no sea capaz de cumplir con sus obligaciones a medida que van venciendo sin incurrir en costos excesivos.
- ✓ Riesgo de liquidez se presenta cuando una Institución no es capaz de cumplir con sus requerimientos de flujo de fondos mediante la obtención de fondos o realización de activos.
- ✓ Administración de Riesgo de Liquidez involucra los procesos, controles e infraestructura establecida para mitigar la exposición no aceptable del riesgo de liquidez.

Qué es Riesgo de Liquidez?

En general, existen tres áreas claves que deben ser manejadas en orden de una efectiva administración de riesgo de liquidez corporativa:

- Riesgo de liquidez de Mercado referido a la imposibilidad a vender activos a un valor cercano al valor razonable (fair value).
- Riesgo de Liquidez por Fondeo que es caracterizado como el riesgo del Banco a no ser capaz de cumplir con sus obligaciones de pagos contractuales (Insolvencia).
- Planeamiento de Contingencia (incluye pruebas de stress) considera como, ante la ausencia de liquidez de mercado o liquidez por fondeo, un banco pueda continuar con sus obligaciones, particularmente durante los periodos de stress.

Tópicos



Causas de la Actual crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Antecedentes

- ✓ Principios de Buenas Prácticas para la Administración del Riesgo de Liquidez emitido en Febrero 2000 por Basel Committee Banking Supervision (BCBS).
- ✓ Guías de Riesgo de Liquidez U.S.
- ✓ Principios y recomendaciones del Institute of International Finance's (IIF)
- ✓ Grupos de trabajo en liquidez en la preparación de borradores de principios de buenas prácticas

Que están haciendo los reguladores ahora?

- ✓ En Alemania, el regulador ha incorporado el riesgo de liquidez en sus requerimientos mínimos para la administración de riesgos y ha permitido reemplazar índices de liquidez regulatorios por modelos de liquidez internos de los regulados pero requiere de una estructura madura de gobierno de administración de la liquidez como requisito antes del uso de modelos internos.
- ✓ En los Estados Unidos, las agencias de regulación están contemplando la emisión de nuevas guías para el riesgo de liquidez en donde existe énfasis en medidas prospectivas de exposición al riesgo de liquidez, pruebas de stress y planes de contingencia.
- ✓ En el Reino Unido, Financial Services Authority (FSA) está poniendo un particular énfasis en las mejoras de gobierno de la administración de la liquidez y adicionalmente cálculos de índices de liquidez de corto plazo y pruebas de stress.

Futuras guías de los reguladores que se aproximan?

Integración de la administración de riesgo de liquidez al Banco que incluya:

- Implementación de un modelo de defensa para la administración de riesgo de liquidez
- Identificación de los riesgos por liquidez, definición de apetito y tolerancia al riesgo e incluyendo un mínimo de activos líquidos, asignación de costos por liquidez, beneficios y riesgos a largo de todas las líneas significativas de negocios como así también del diseño e implementación de un plan de contingencias.
- Integración del riesgo de liquidez como parte de la evaluación de la estrategia y continuidad del negocio.
- Revisión de los escenarios de stress en línea con la actual crisis financiera y económica en lo particular a:
 - Duración y severidad de presiones de liquidez
 - Relación entre riesgo de liquidez por fondeo versus riesgo de liquidez de mercado
 - Relación a otros eventos de riesgos de otras categorías tales como riesgo de crédito, mercado y operacional
- Identificación y medición de todos los riesgos por liquidez, en particular, riesgos de liquidez contingente tales como aquellos activos titularizados y exposiciones fuera de balance.

Tópicos



Causas de la Actual crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

El actual ambiente de liquidez requiere un enfoque por fases para hacer frente a los múltiples desafíos.

Inmediato

Corto Plazo

Mediano Plazo

Paquete de Supervivencia

- Revisión de la confiabilidad del estado de la liquidez
- Mejorar situación de liquidez
 - Pool de efectivo
 - Aumento de Capital y fondear a largo plazo aunque sea mayor su costo
 - Diversificar las fuentes de fondeo rápidamente
 - Incrementar retail funding
 - Tomar más activos disponibles como colaterales
- Evaluar la necesidad de ajustes de corto plazo al plan de negocio.

- **Confianza creciente en la información para la toma de decisiones de negocios**
- **Asegurar supervivencia**

Verificación de Modelos y Pruebas de Stress

- Verificación de todas las premisas y parámetros del modelo basado en la experiencia de la crisis
- Revisión y ajustes a los escenarios de stress existentes
- Revisar dado el perfil de negocio la necesidad de adicionar escenarios de stress

Gobierno y Estructura de Riesgo Liquidez

- Estructura de Gobierno para riesgo de liquidez
- Modelo operacional a nivel de grupo o entidad para la administración de riesgo de liquidez
- Plan de contingencia
- Transferencia de la liquidez al precio
- Sistema de límites para liquidez
- Reportes de liquidez
- Infraestructura para la administración de liquidez

- **Preparado para la próxima crisis de liquidez**
- **Cumplimiento con los nuevos requerimientos regulatorios**

Análisis Estratégico Modelos de Negocios

- Altos costos en el lado de las fuentes de fondeo que golpearán en el futuro el margen financiero, haciendo no rentable algunos modelos de negocios
- Incrementar la yield en el margen financiero para nuevas oportunidades lucrativas de negocios
- Todos los modelos de negocios deben ser revisados a profundidad del punto de vista riesgo retorno, basado en la experiencia después de la crisis ajustando el riesgo

Continuidad a Largo Plazo

Primer Paso: Incrementar confort y asegurar sobrevivencia

Revisar su actual estado del riesgo de liquidez

Análisis de su banco de los principales drivers de liquidez:

- Análisis de brechas de liquidez (cubierto o descubierto)
- Potenciales reservas de liquidez
 - Líneas comprometidas con otros bancos
 - Volumen de colaterales elegibles del Banco Central (Europa)
 - Volumen de fondeo no utilizados en repo y mercado de bonos cubiertos
- Potencial riesgo de liquidez
 - Volumen de potencial retiro de líneas comprometidas
 - Volumen de opciones de liquidez implícitas en los pasivos
- Evaluar la necesidad a corto plazo de ajustar el plan de negocios

Mejorar su actual situación de liquidez

- Establecer en casa un sistema de cash pooling a nivel de banco y/o grupo.
- Estabilizar su base de retail funding
 - Intensificar su contacto personal a sus clientes
 - Analizar las condiciones de precios para los productos de fondeo de sus competidores
- Diversificar su base de fondeo: Piense acerca de la nueva oferta de productos de fondeo para ampliar su base de clientes
- Uso eficiente de sus colaterales: Analice los colaterales que usted tiene y evalúe si es posible salir al mercado a intercambiarlos.

Paquete de Sobrevivencia

Derivar acciones adicionales

Segundo Paso: Verificación de modelo a profundidad fondo y pruebas de stress (1/2)

Verificación de Modelo

Acción y Desafío

- Completar un modelo cubriendo todos los productos relevantes, ejemplo: depósitos, líneas comprometidas, llamadas y opciones de prepagos, líneas comprometidas a clientes, bancos, etc.
- Cobertura de cash-flows de nuevos negocios
- Enfoque apropiado del modelo de liquidez para corto plazo, mediano plazo y largo plazo sobre la base de productos
- Ajustar o calibrar el modelo existente o las premisas, basado en el comportamiento de mercado en la actual crisis y en benchmarks

Segundo Paso: Verificación de modelo a profundidad y pruebas de stress (2/2)

Pruebas de Stress

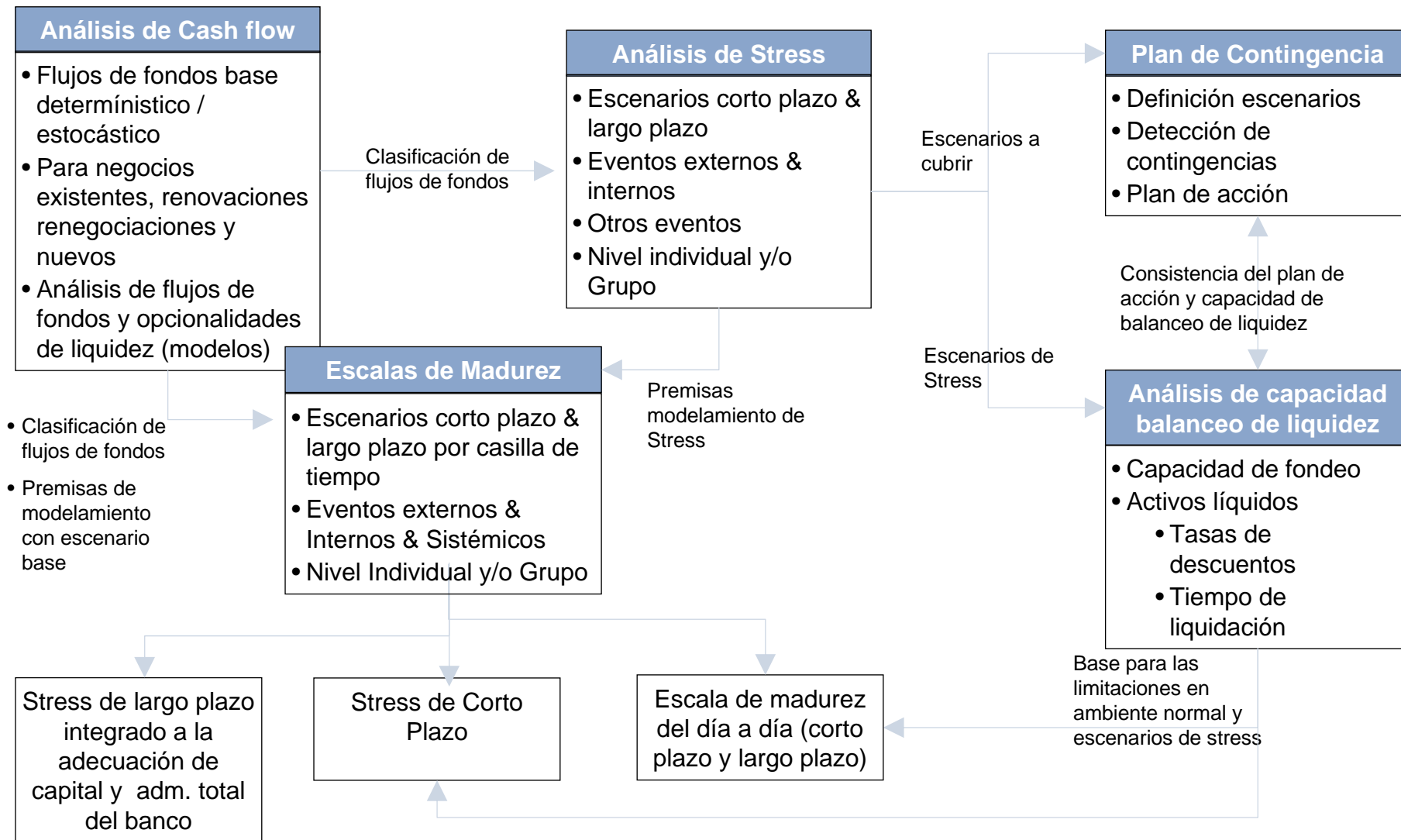
Acción y Desafío

- Las pruebas de stress deben ser factores rutinarios en la administración de liquidez en un horizonte de tiempo determinado (diario, semanal, un mes y posiciones a más largo plazo)
- Pruebas de stress deben estar en línea al apetito al riesgo de la institución.
- Las pruebas de stress deben cubrir escenarios de shock (tema de discusión en Financial Services Authority, FSA)
- Las pruebas de stress necesitan reflejar la particularidad de los modelos de negocios de la institución.
- La crisis ha demostrado que el riesgo de liquidez está significativamente relacionado a otras categorías de riesgos y son necesarias ser incluidas en las pruebas de stress.

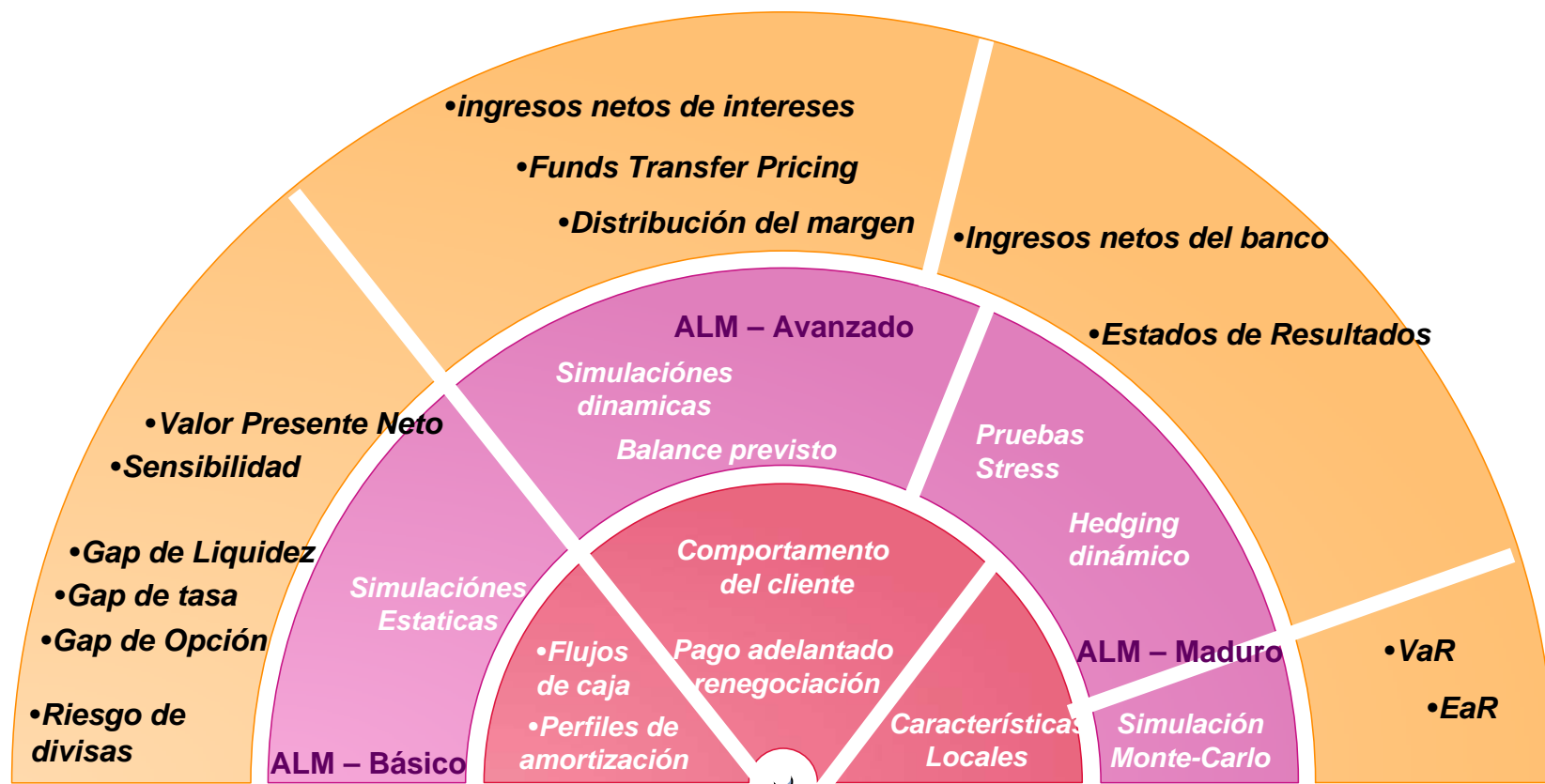
Tercer paso: Construir una administración de riesgo de liquidez (ARL) robusta alineada al negocio y a la estrategia de riesgo de la Institución.



Tercer paso: La estructura necesita integrar como un todo los cash flow, análisis de activos líquidos, análisis de stress y plan de contingencias



Tercer paso: La estructura necesita integrar como un todo los cash flow, análisis de activos líquidos, análisis de stress y plan de contingencias



Medidas de
Riesgos e
Ingresos

Simulación

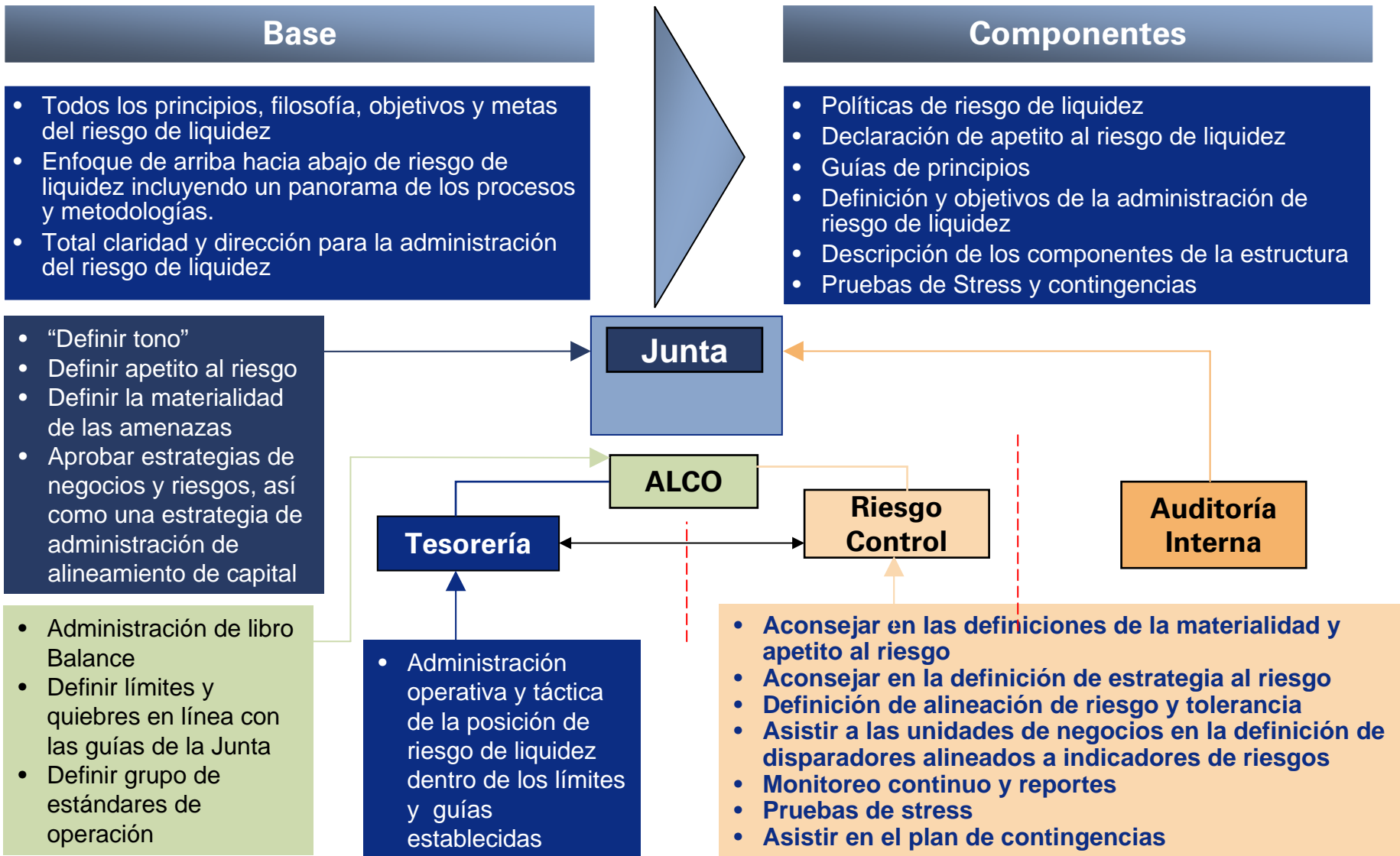
Modelación

Tercer paso: La estructura necesita integrar como un todo los cash flow, análisis de activos líquidos, análisis de stress y plan de contingencias

Lista de Chequeo Corta Para Diseñar Escenarios

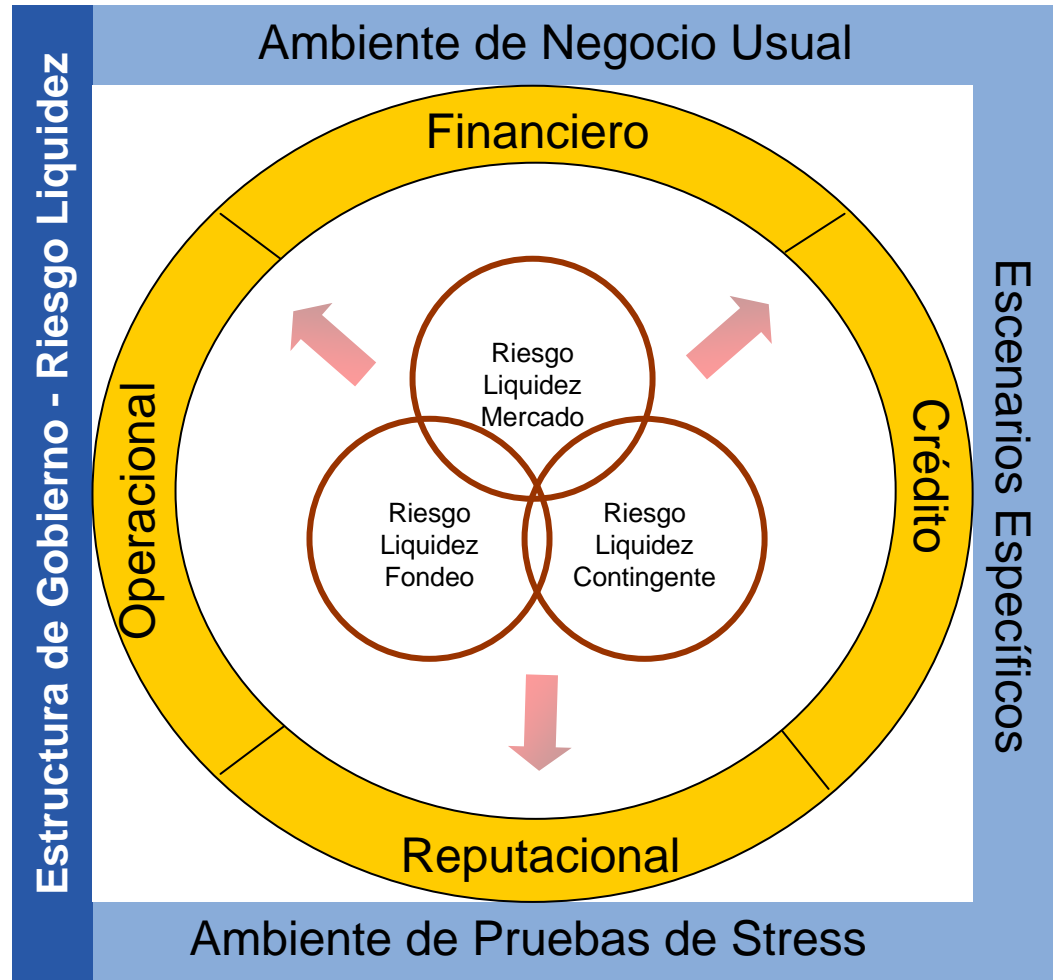
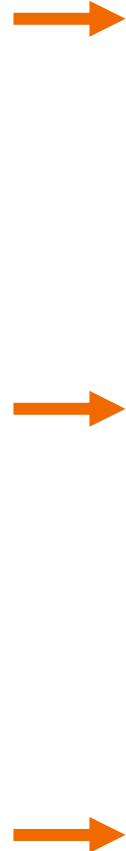
- ✓ El escenario que se adopta es relevante para el banco en cuestión ? (e.j. exposiciones en mercados y productos relevantes)
- ✓ El escenario es relevante para la composición del balance? (e.j. depósitos core vs wholesale funding)
- ✓ El escenario es relevante para la estructura y competencia en el mercado? (e.j. habilidad para generar nuevos depósitos)
- ✓ El escenario captura las relaciones entre cambios en los riesgos de crédito, liquidez y tasa de interés
- ✓ El escenario está alineado con los planes de contingencia?
- ✓ El escenario es coherente con la estructura de límites

Tercer paso: Una apropiada estructura de gobierno para riesgo de liquidez y claro compromiso de la alta gerencia es clave para integrar la administración de liquidez en la administración de riesgo estratégico del Banco.



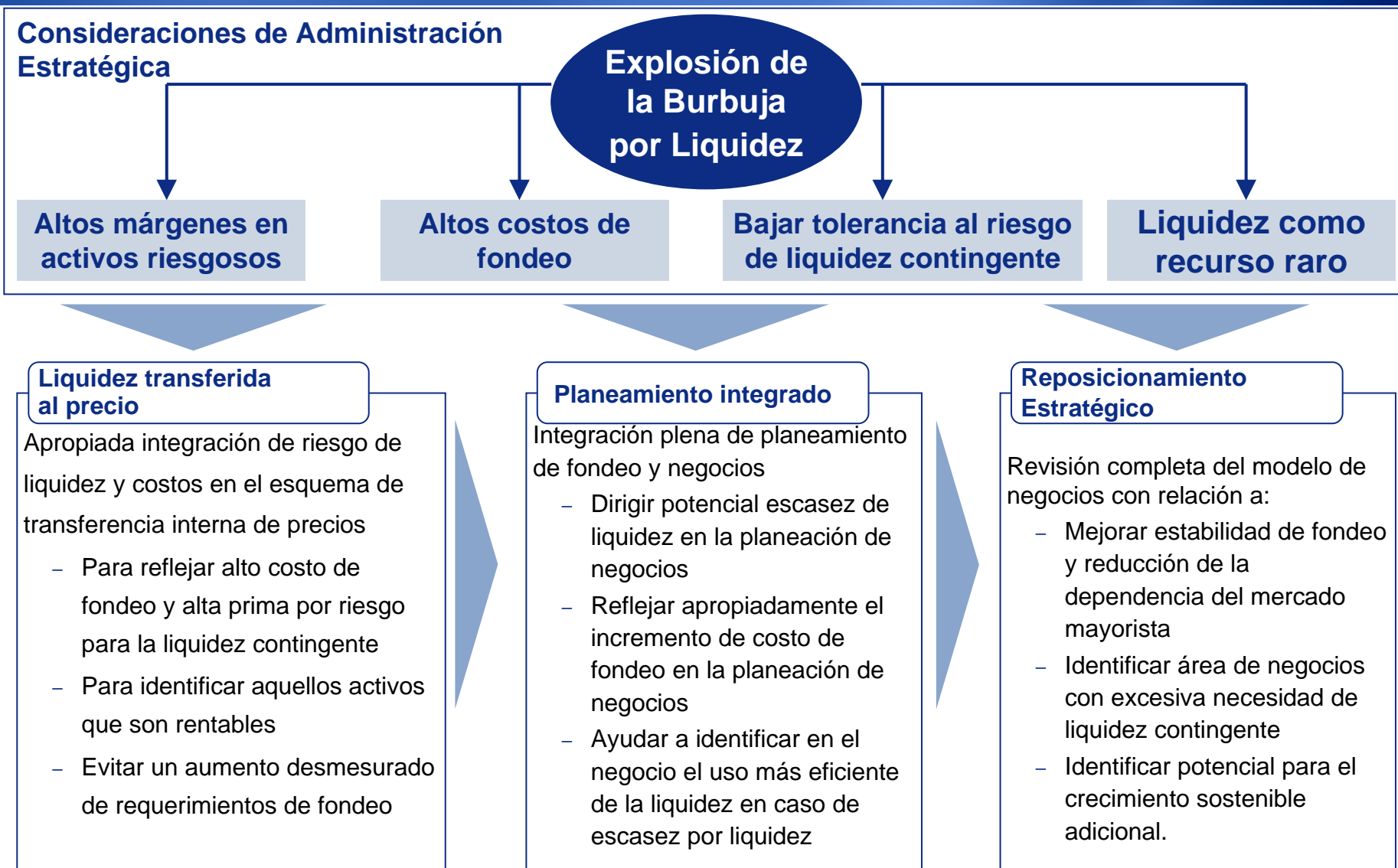
Tercer paso: Una apropiada estructura de gobierno para riesgo de liquidez y claro compromiso de la alta gerencia es clave para integrar la administración de liquidez en la administración de riesgo estratégico del Banco.

- ✓ Una efectiva administración de riesgo de liquidez comienza con un fuerte proceso de gobierno corporativo para identificar, medir y controlar la exposición al riesgo de liquidez.
- ✓ El proceso no sólo considera riesgo de mercado y fondeo, sino también como los riesgos son interconectados y como pueden combinarse, incrementado por tanto la exposición del riesgo a la Institución.



Fuente: Office of the Comptroller of Currency
OCC

Cuarto paso: Administración de Liquidez es clave en el éxito del Banco y es necesario presentarse en las decisiones estratégicas de negocios, planeamiento, transferencia en el precio y en las medidas internas de rendimiento



Gracias por su Atención

Arturo E. Carvajal
Director
Financial Risk Management
KPMG
acarvajal@kpmg.com

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.