

Financial Risk Management

“Auditoría Interna y la Administración del Riesgo de Liquidez después de la Crisis”

Arturo E. Carvajal
Mayo 2010

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.
- ✓ Rol del Auditor Interno en la administración de riesgo de liquidez.



Causas de la Crisis Internacional

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Rol del Auditor Interno

La crisis financiera enfatizó 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.



- ✓ 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 demostró 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.



Causas de la Crisis Internacional

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Rol del Auditor Interno

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 Fondo* 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 fondo, un banco pueda continuar con sus obligaciones, particularmente durante los periodos de stress.



Causas de la Actual crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Rol de Auditor Interno

- ✓ Documento consultivo del “Fortalecimiento del Sector Bancario” emitido por Basel Committee Banking Supervision (BCBS) con fecha 16 de abril de 2010.
- ✓ Principios de Buenas Prácticas para la Administración del Riesgo de Liquidez emitido en Diciembre 2009 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?

- ✓ El documento consultivo de reciente publicación de BCBS establece como base el documento “ Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision” emitido en 2008.
- ✓ Además, se establecen dos nuevos estándares asociados a:
 - Tasa de cobertura de liquidez a 30 días para asegurar que los bancos tengan suficiente calidad de liquidez y activos líquidos para sostener específicos escenarios de stress definidos por el regulador local.
 - Tasa estructural de largo plazo orientado a cubrir los descalces de liquidez e incentivar fuentes de fondeo más estables.
- ✓ Bajo este contexto, se encuentra en fase consultiva, la definición y composición de los activos líquidos, como así también, la calibración de los escenarios de estrés.

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.

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, alocaión 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.

Integración de la Administración de Riesgo de Liquidez al Banco que incluya:

- Revisión de los escenarios de stress en línea con las actuales condiciones de mercado 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.



Causas de la Actual crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Rol del Auditor Interno

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



Primer Paso: Incrementar confort y asegurar continuidad

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 Continuidad

Derivar acciones adicionales

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 y en benchmarks

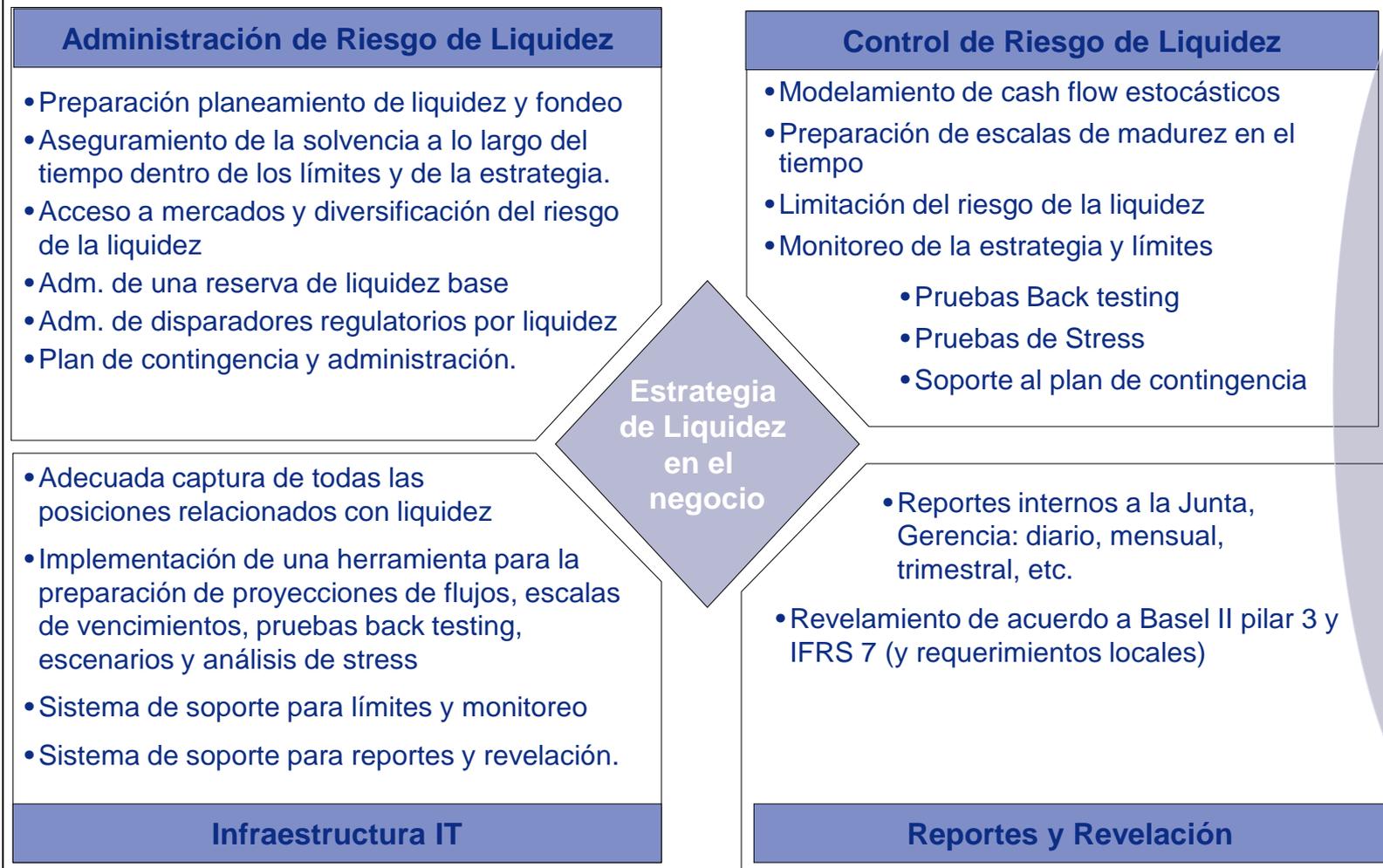
Pruebas de Stress

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.

Estructura organizacional efectiva y eficiente y procesos para la ARL

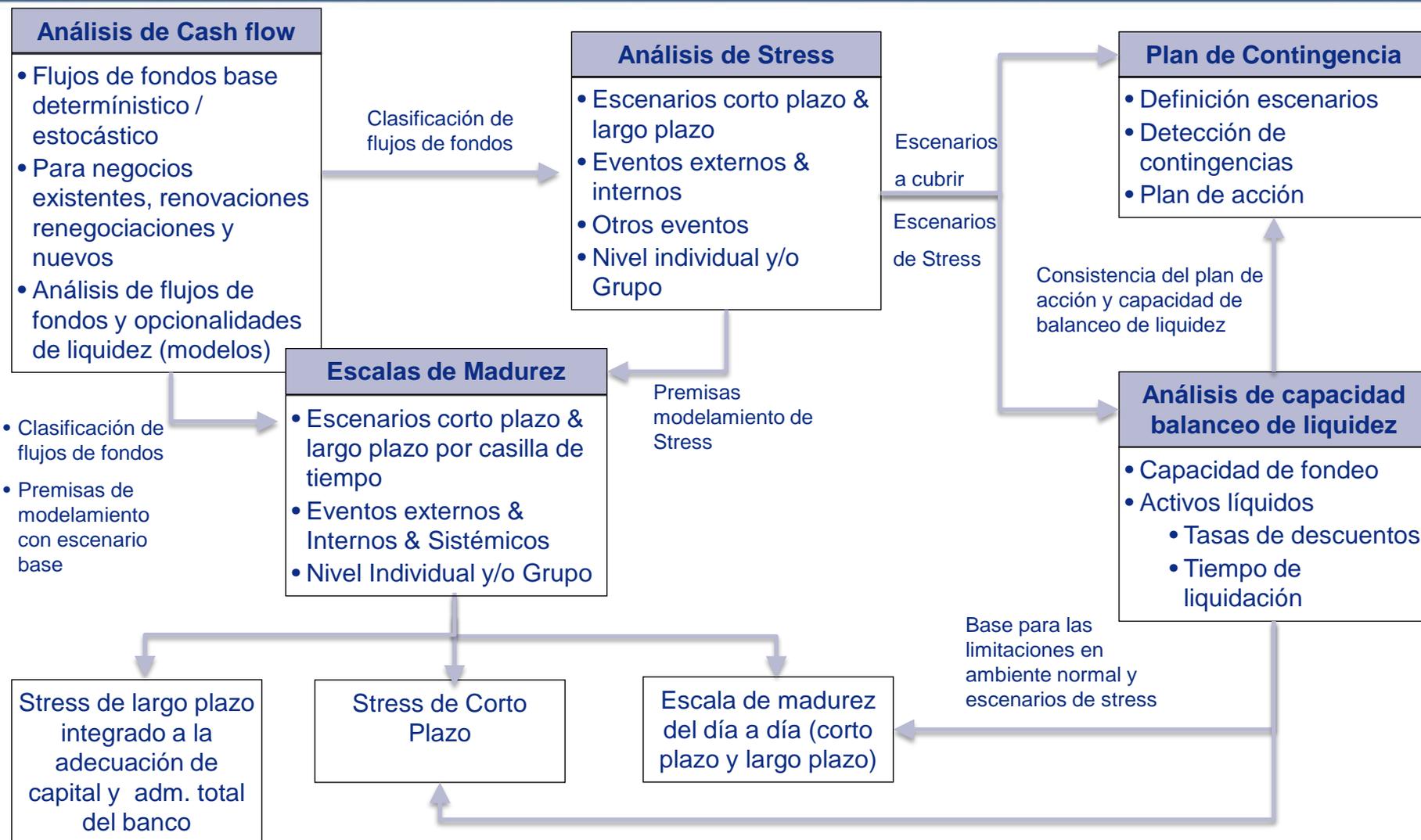


• Proceso independiente de revisión de la efectividad y conveniencia del proceso de administración de liquidez

• Validar el plan de contingencia y las pruebas

Auditoría Interna

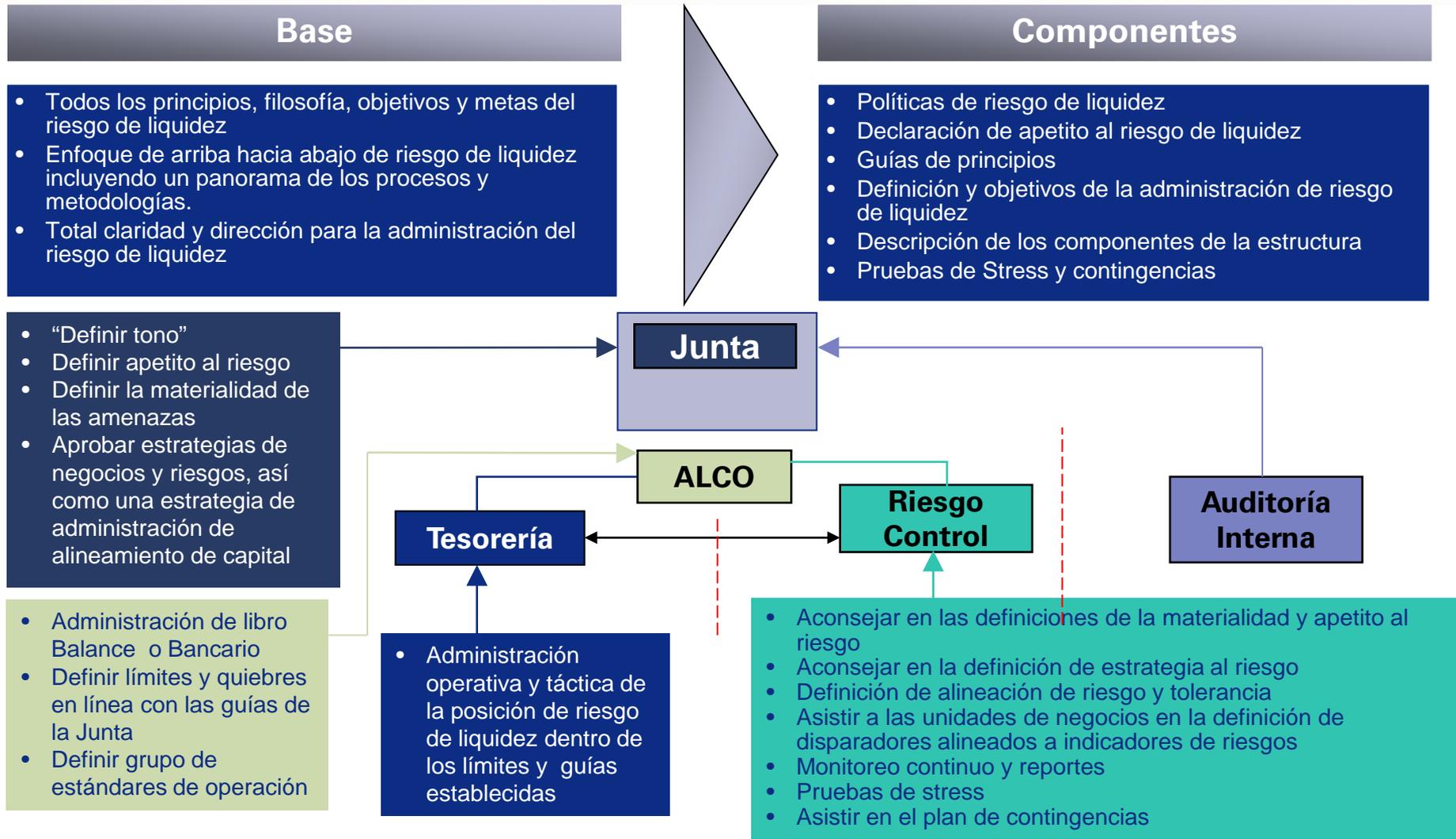
Tercer paso: La estructura necesita integrar como un todo los cash flow, análisis de activos líquidos, análisis de stress y plan de contingencias



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

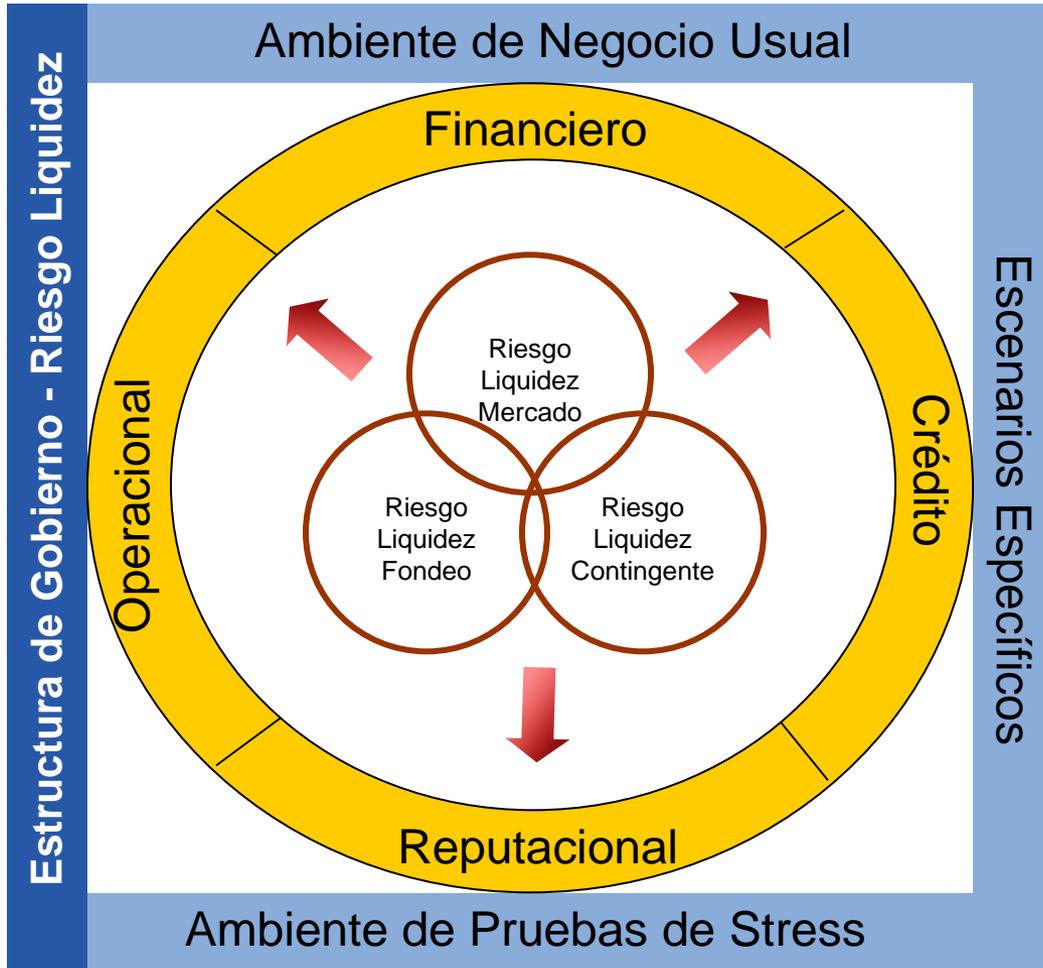
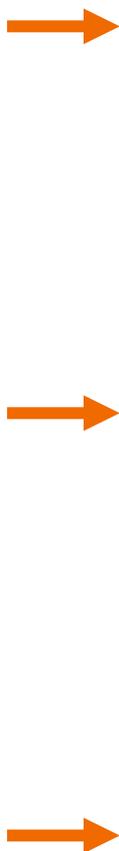


Tercer paso: Una apropiada estructura de gobierno para riesgo de liquidez y claro compromiso de la alta gerencia es clave para integrar la administración de liquidez en la administración de riesgo estratégico del Banco.



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

Consideraciones de Administración Estratégica

Explosión de la Burbuja por Liquidez

Altos márgenes en activos riesgosos

Altos costos de fondeo

Bajar tolerancia al riesgo de liquidez contingente

Liquidez como recurso raro

Liquidez transferida al precio

Apropiada integración de riesgo de liquidez y costos en el esquema de transferencia interna de precios

- Para reflejar alto costo de fondeo y alta prima por riesgo para la liquidez contingente
- Para identificar aquellos activos que son rentables
- Evitar un aumento desmesurado de requerimientos de fondeo

Planeamiento integrado

Integración plena de planeamiento de fondeo y negocios

- Dirigir potencial escasez de liquidez en la planeación de negocios
- Reflejar apropiadamente el incremento de costo de fondeo en la planeación de negocios
- Ayudar a identificar en el negocio el uso más eficiente de la liquidez en caso de escasez por liquidez

Reposicionamiento Estratégico

Revisión completa del modelo de negocios con relación a:

- Mejorar estabilidad de fondeo y reducción de la dependencia del mercado mayorista
- Identificar área de negocios con excesiva necesidad de liquidez contingente
- Identificar potencial para el crecimiento sostenible adicional.



Causas de la Actual crisis

Definición de la Gestión de Riesgo de Liquidez

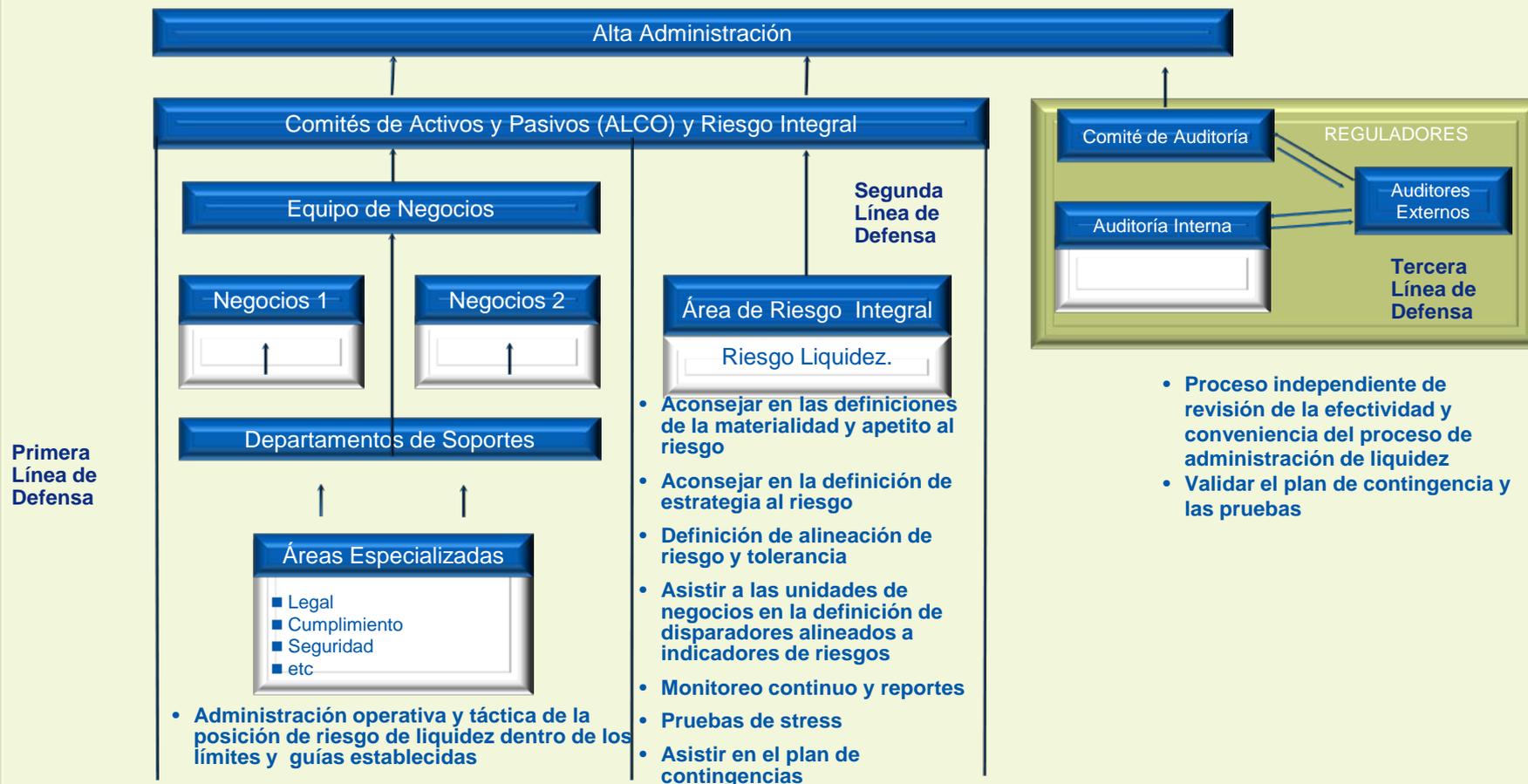
Respuestas del Regulador

Desafíos a Cubrir

Rol del Auditor Interno

Roles en la Administración de Riesgo Liquidez: Modelo basado en Líneas de Defensas.

Modelo basado en Líneas de Defensa (Roles y Responsabilidades)



Auditoría Interna

- *Proceso independiente de revisión de la efectividad y conveniencia del proceso de administración de liquidez*
- *Validar el plan de contingencia y las pruebas*

Estructura organizacional efectiva y eficiente y procesos para la ARL

Administración de Riesgo de Liquidez

- Preparación planeamiento de liquidez y fondeo
- Aseguramiento de la solvencia a lo largo del tiempo dentro de los límites y de la estrategia.
- Acceso a mercados y diversificación del riesgo de la liquidez
- Administración de una reserva de liquidez base
- Administración de disparadores regulatorios por liquidez
- Plan de contingencia y administración.

Control de Riesgo de Liquidez

- Modelación de cash flow estocásticos
- Preparación de escalas de madurez en el tiempo
- Limitación del riesgo de la liquidez
- Monitoreo de la estrategia y límites
- Pruebas Back testing
- Pruebas de Stress
- Soporte al plan de contingencia

Estrategia de Liquidez en el negocio

- Adecuada captura de todas las posiciones relacionados con liquidez
- Implementación de una herramienta para la preparación de proyecciones de flujos, escalas de vencimientos, pruebas back testing, escenarios y análisis de stress
- Sistema de soporte para límites y monitoreo
- Sistema de soporte para reportes y revelación.

- Reportes internos a la Junta, Gerencia: diario, mensual, trimestral, etc.
- Revelamiento de acuerdo a Basel II pilar 3 y IFRS 7 (y requerimientos locales)

Infraestructura IT

Reportes y Revelación

Auditoría Interna

Evaluación de la Posición Actual

- ✓ Revisión de la confiabilidad del estado de la liquidez
- ✓ Evaluación de la situación de liquidez
 - ✓ Activos líquidos
 - ✓ Diversificación de las fuentes de fondeo
 - ✓ Activos disponibles como colaterales
- ✓ Evaluar recomendaciones de ajustes de corto plazo al plan de negocio.

Validación de Modelos y Pruebas de Stress

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

Evaluación de Gobierno y Estructura de Riesgo Liquidez

- ✓ Análisis crítico de la estructura de gobierno para riesgo de liquidez
- ✓ Evaluación del modelo operacional a nivel de grupo o entidad para la administración de riesgo de liquidez
- ✓ Revisión del Plan de contingencia
- ✓ Evaluación del sistema de límites para liquidez
- ✓ Análisis de los reportes de liquidez en fondo y forma
- ✓ Evaluación de la infraestructura para la administración de liquidez

Lista de Chequeo Corta Para Evaluar Escenarios

- ✓El escenario que se adopta es relevante para el banco en cuestión ?
(ejemplo. exposiciones en mercados y productos relevantes)
- ✓El escenario es relevante para la composición del balance?
(ejemplo. depósitos core vs fondeo mayorista)
- ✓El escenario es relevante para la estructura y competencia en el mercado?
(ejemplo. 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

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.