

Gestión de activos y pasivos y el desafío de la rentabilidad basada en riesgos

Leonidas Rey

Visión General de ALM

ALM Framework

Modelo Operativo de ALM

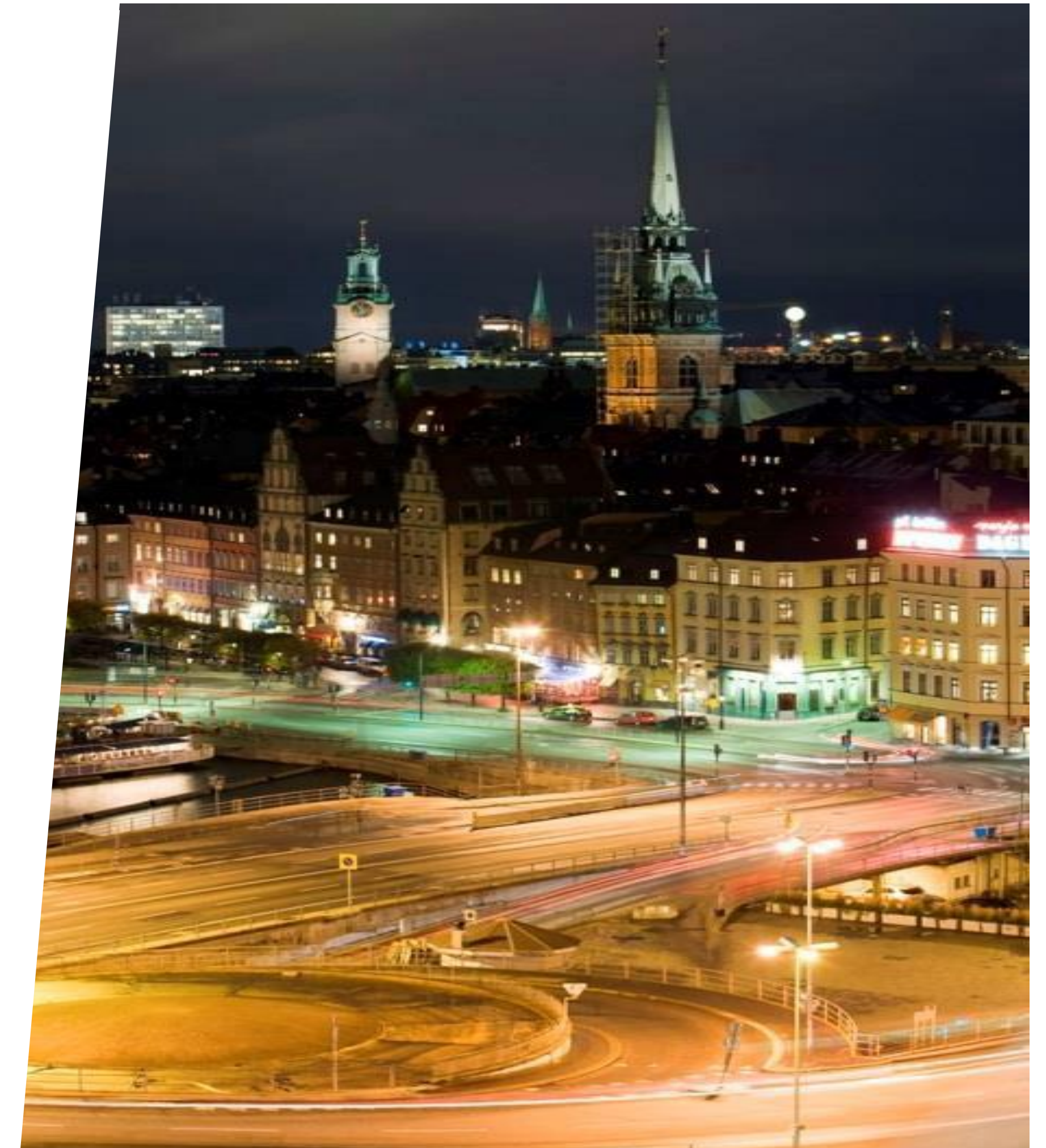
Marco de Gestión ALM

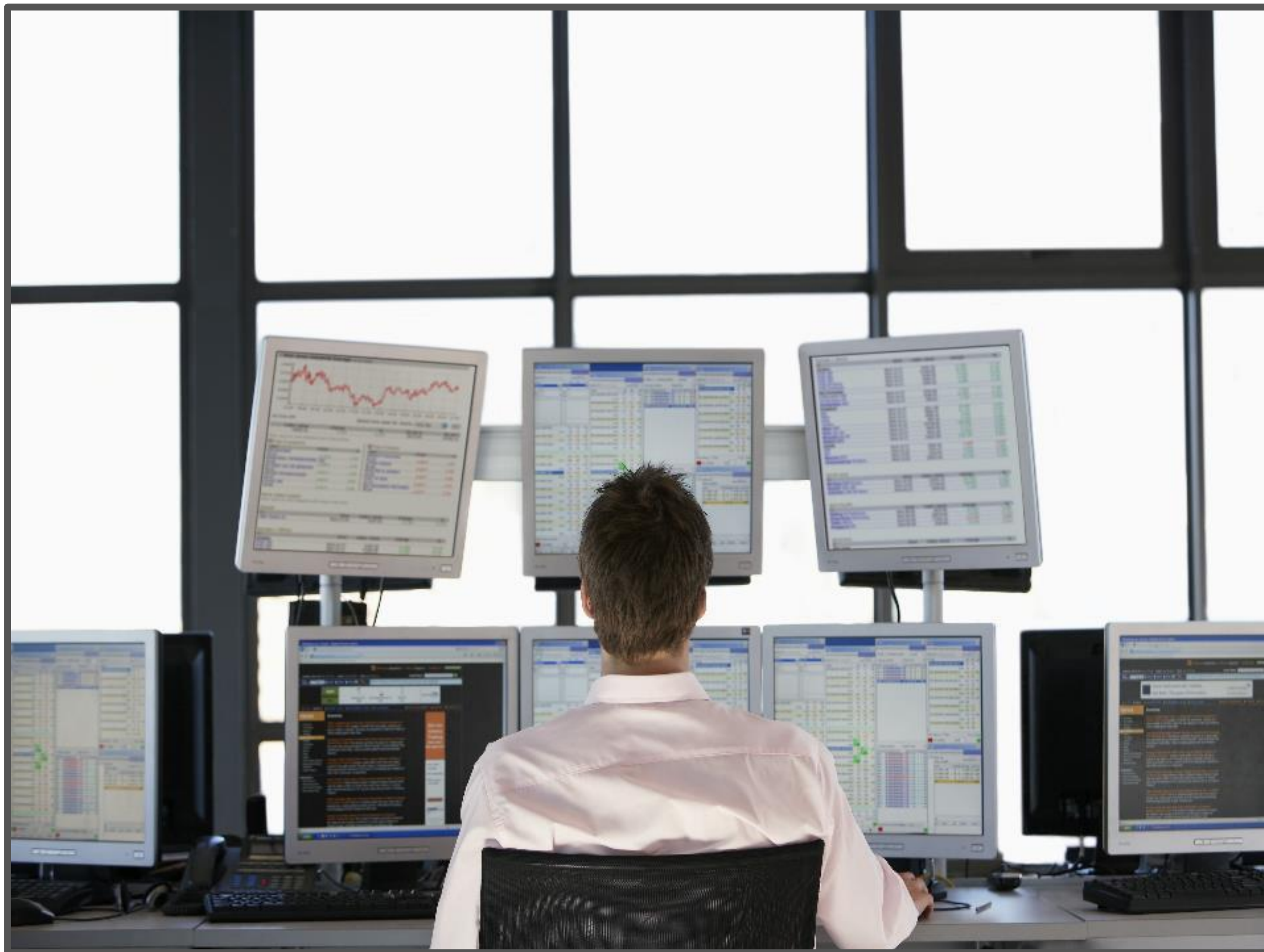
Enfoque Cualitativo de ALM

Enfoque Cuantitativo de ALM

Pricing y rentabilidad ajustada al riesgo

Q&A





Visión General



Marco para la Gestión de Activos y Pasivos (ALM)

Objetivo: Administrar los riesgos y enfocarse en el valor.

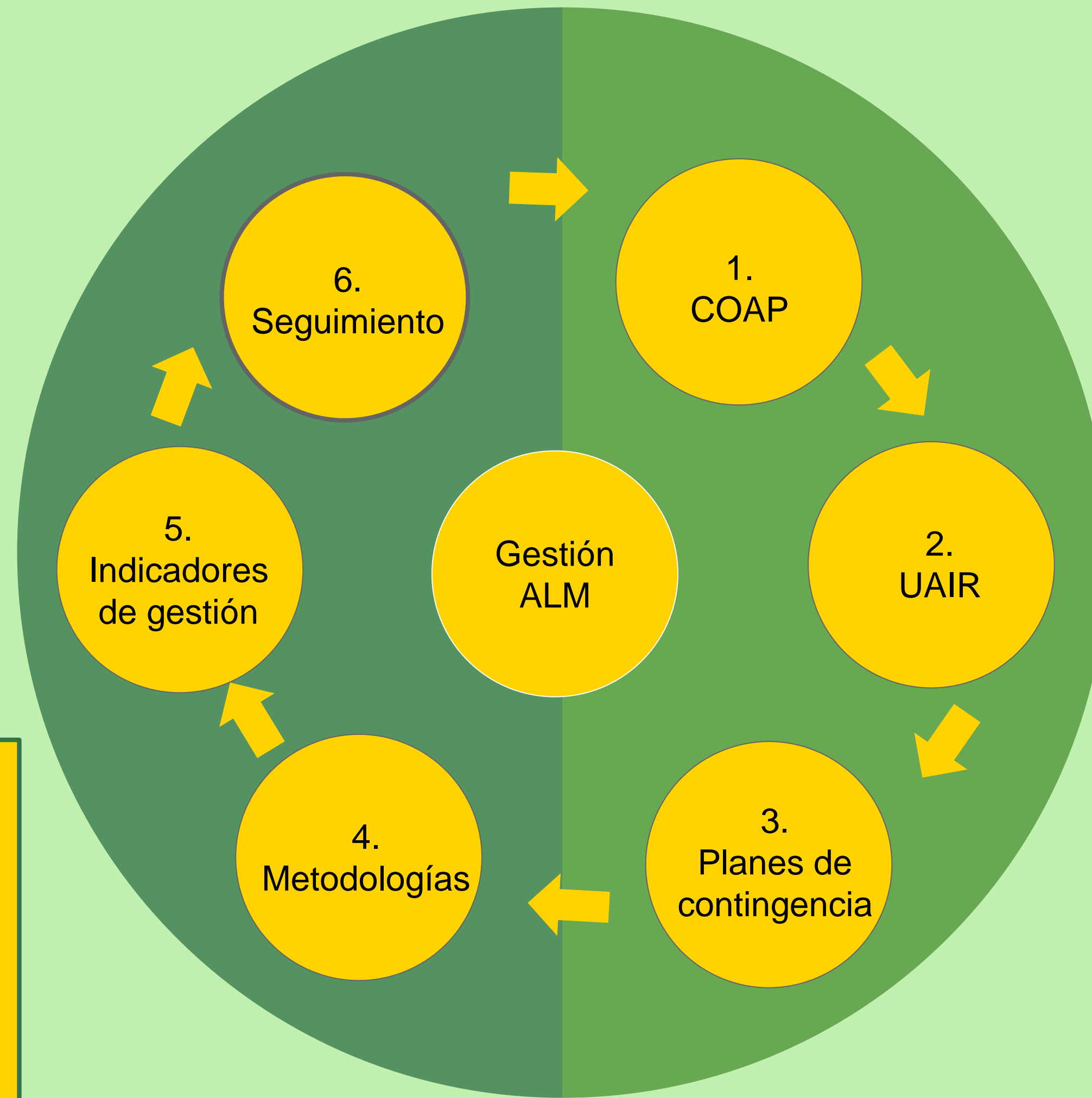
El propósito de la política es esclarecer o definir el apetito de los riesgos de mercado y los procedimientos de las organizaciones



Los pasos para establecer una Gestión de Activos y Pasivos son:

- Definir los objetivos de riesgo/recompensa y evaluar las expectativas de las política.
- Identificar todos los riesgos materiales provenientes de los activos, pasivos y de su interacción
- Monitorear las exposiciones al riesgo
- Revisar las estrategias de ALM

Gestión de Activos y Pasivos (ALM)



Dimensión:

- ▶ Equilibrio entre la entradas y salidas financieras
- ▶ Capacidad de convertir un activo en efectivo rápidamente
- ▶ Capacidad de obtener fondos en los mercados interbancarios

Indicadores:

- ▶ Cobertura liquidez corto plazo
- ▶ Cobertura liquidez largo plazo
- ▶ Stress testing
- ▶ Gap´s
- ▶ Concentraciones

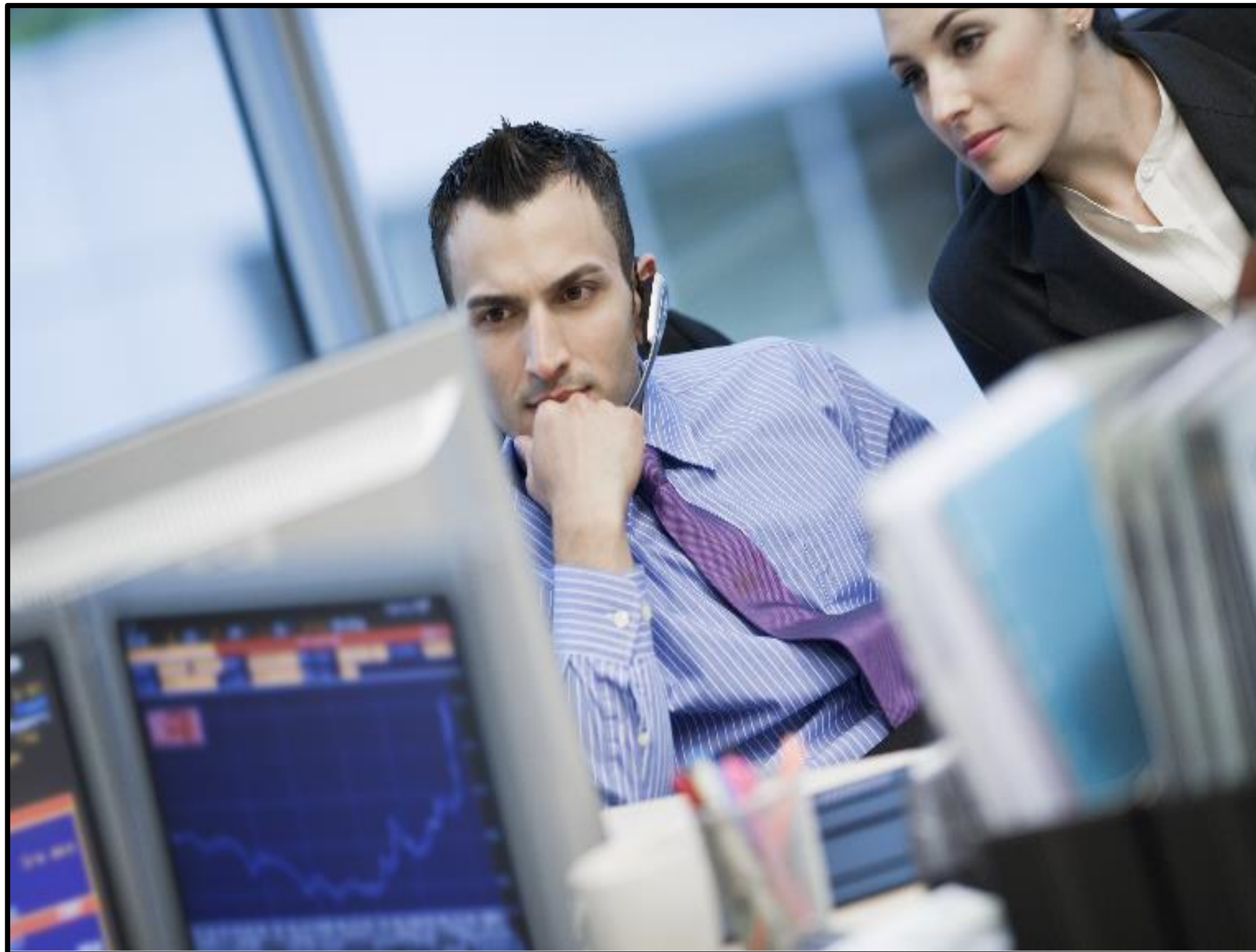
Gestión:

- ▶ Corridas
- ▶ Descalces
- ▶ Líneas de Créditos
- ▶ Interbancarios
- ▶ Prestamos de última Instancia

Alinear el Apetito de Riesgo y la Estrategia

Los enfoques deben alinearse con la estrategia de la organización y el apetito por el riesgo, y respaldar la gestión diaria.



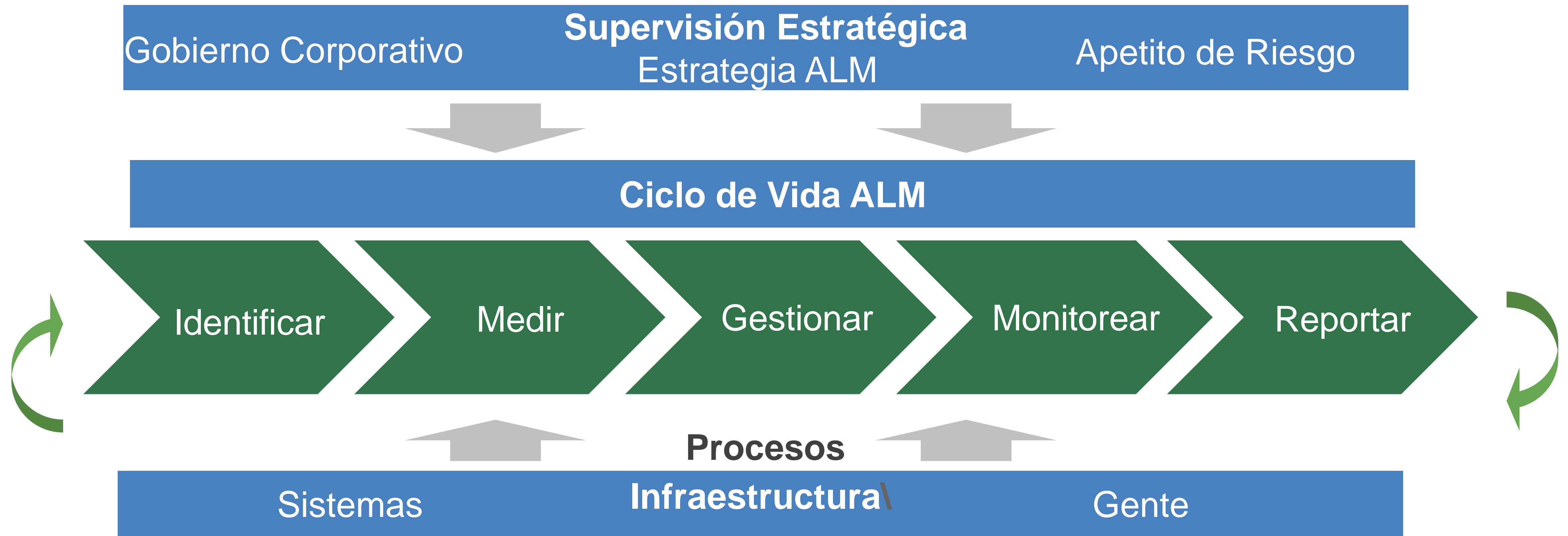


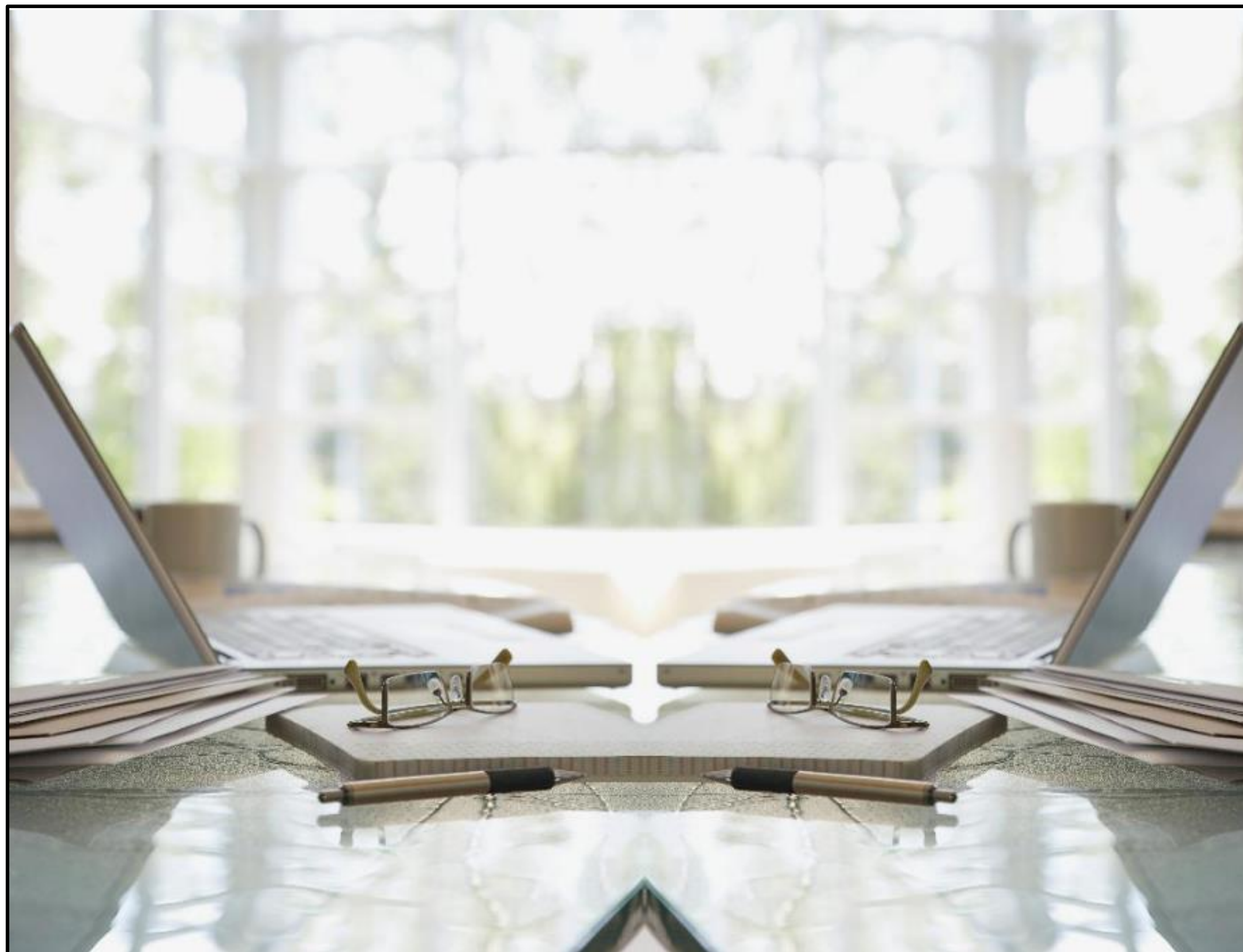
ALM Framework

ALM Framework

- Se necesita un marco robusto de ALM, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y respaldado por una infraestructura sólida, para apoyar la toma de decisiones.
- El marco ALM debe estar claramente alineado con los objetivos comerciales de la empresa y el marco de gestión de riesgos.

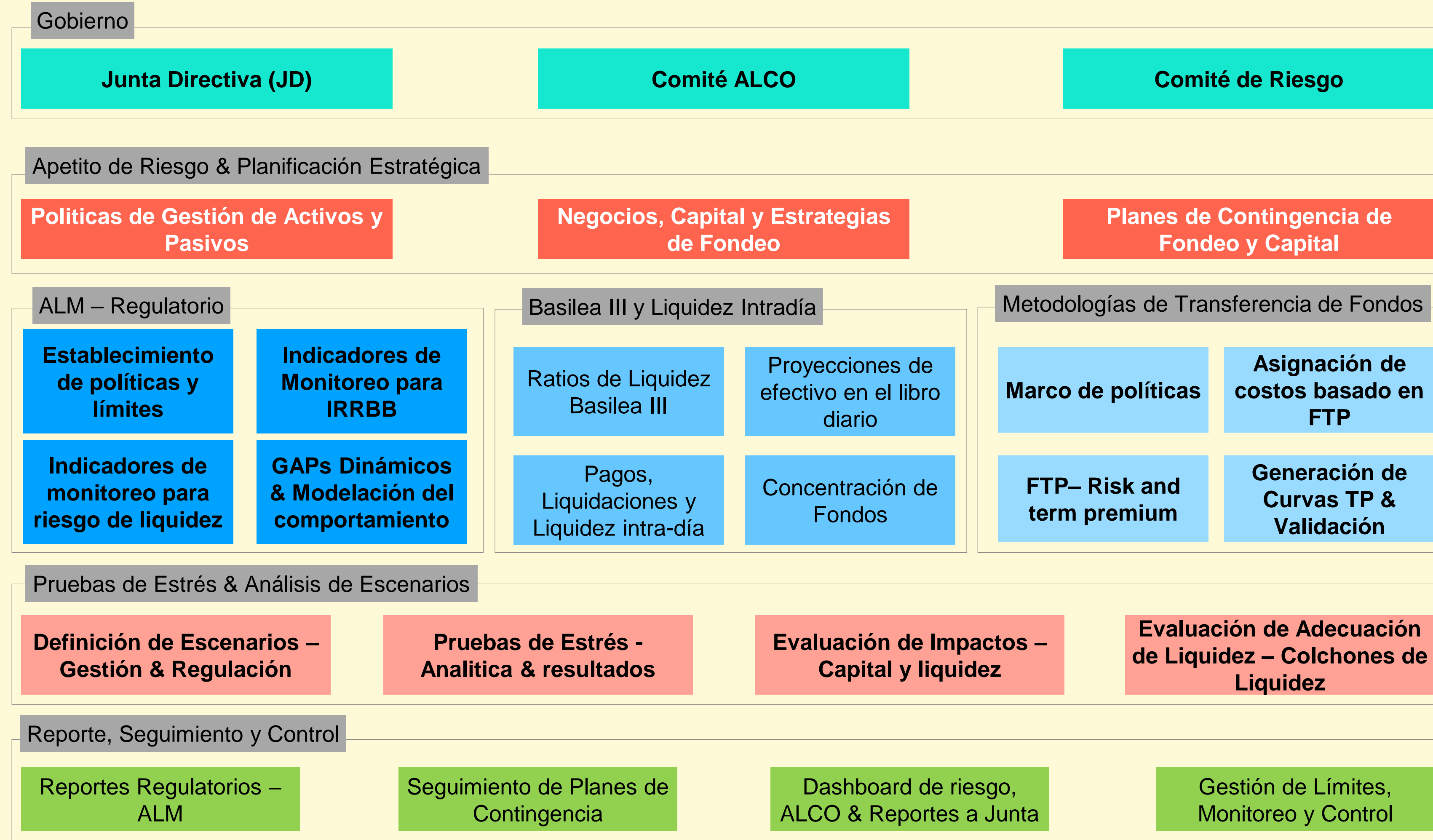
ALM framework





Modelo Operativo AML

Modelo operativo de ALM



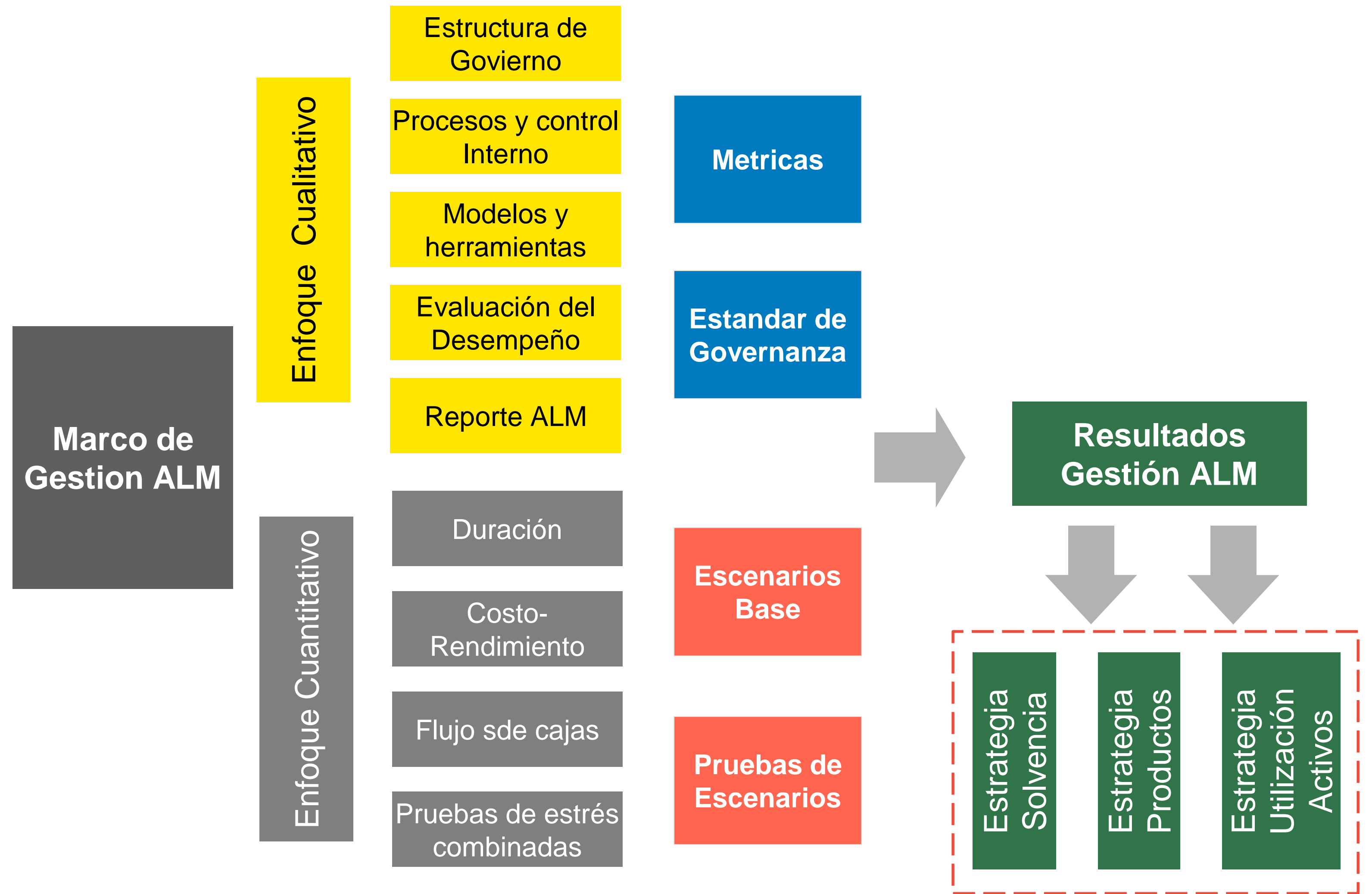


Marco de Gestión ALM

Marco de Gestión ALM



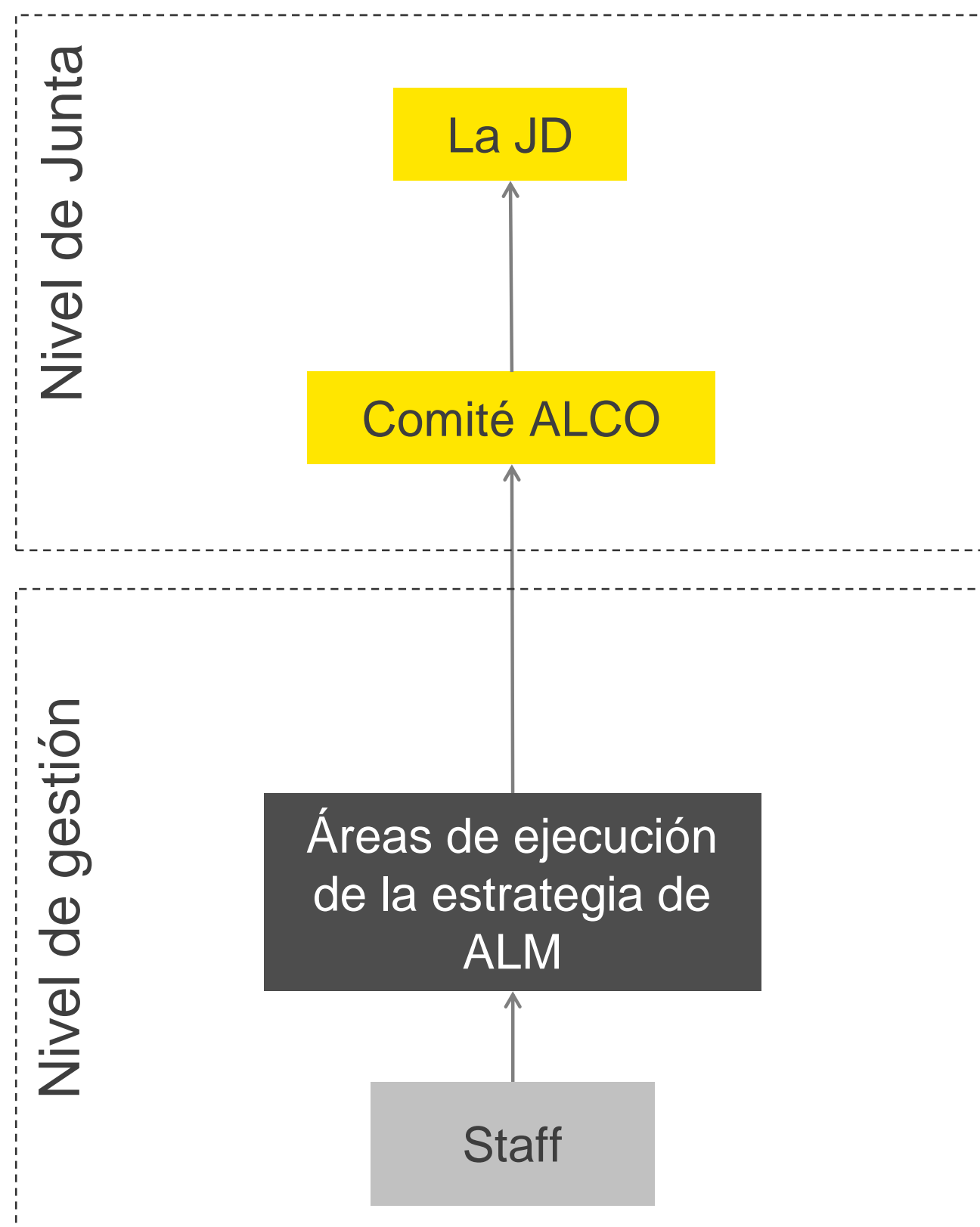
El Marco de Gestión de AML incluye estándares cuantitativos y estándares de capacidad, orientados a guiar el enfoque ALM de la compañía para convertirse en un sistema de retroalimentación eficiente





Enfoque Cualitativo ALM

- ▶ La estructura de gobierno de ALM consta de tres niveles; La Junta, El Comité ALM, y las áreas de ejecución de ALM

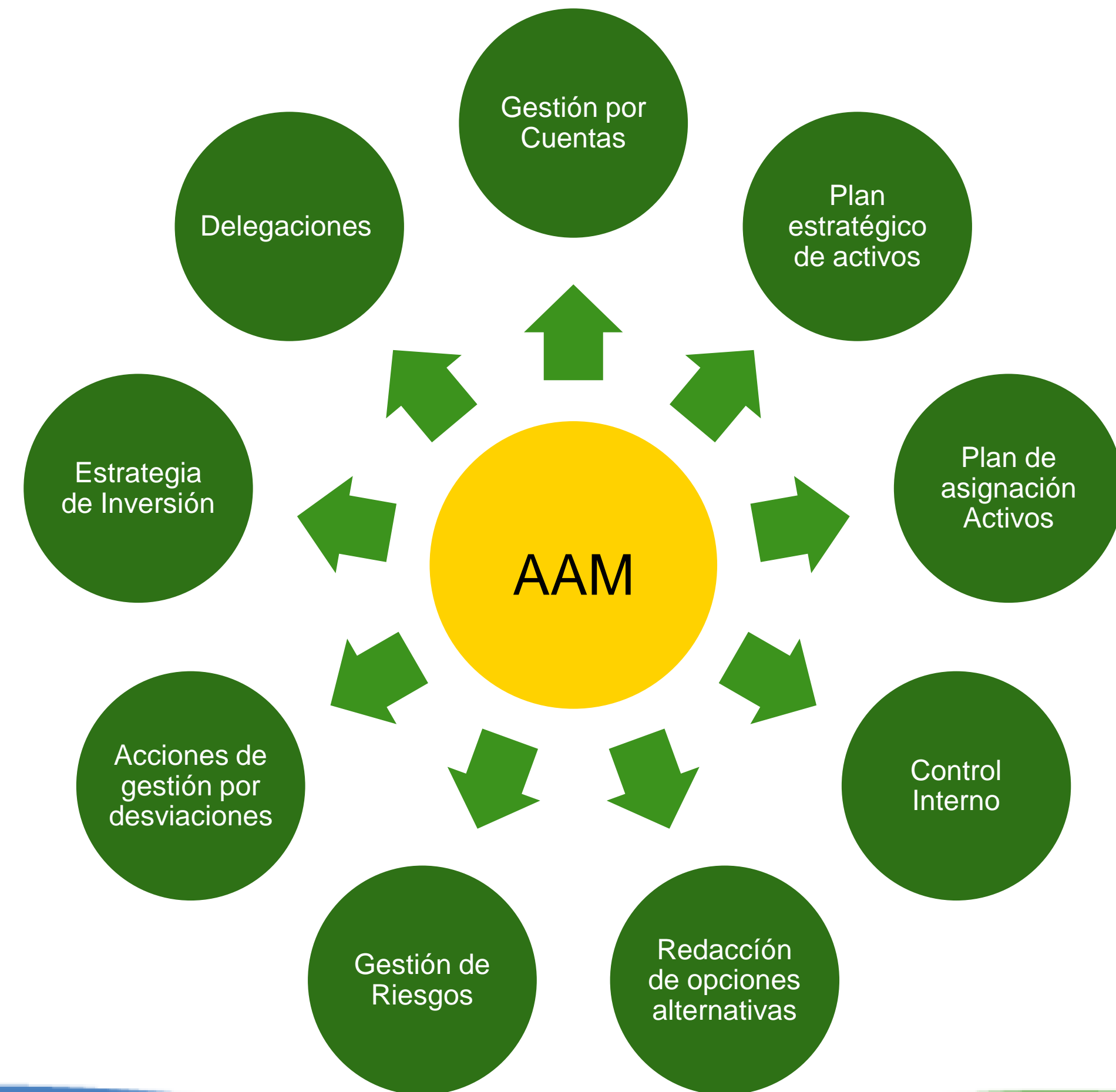
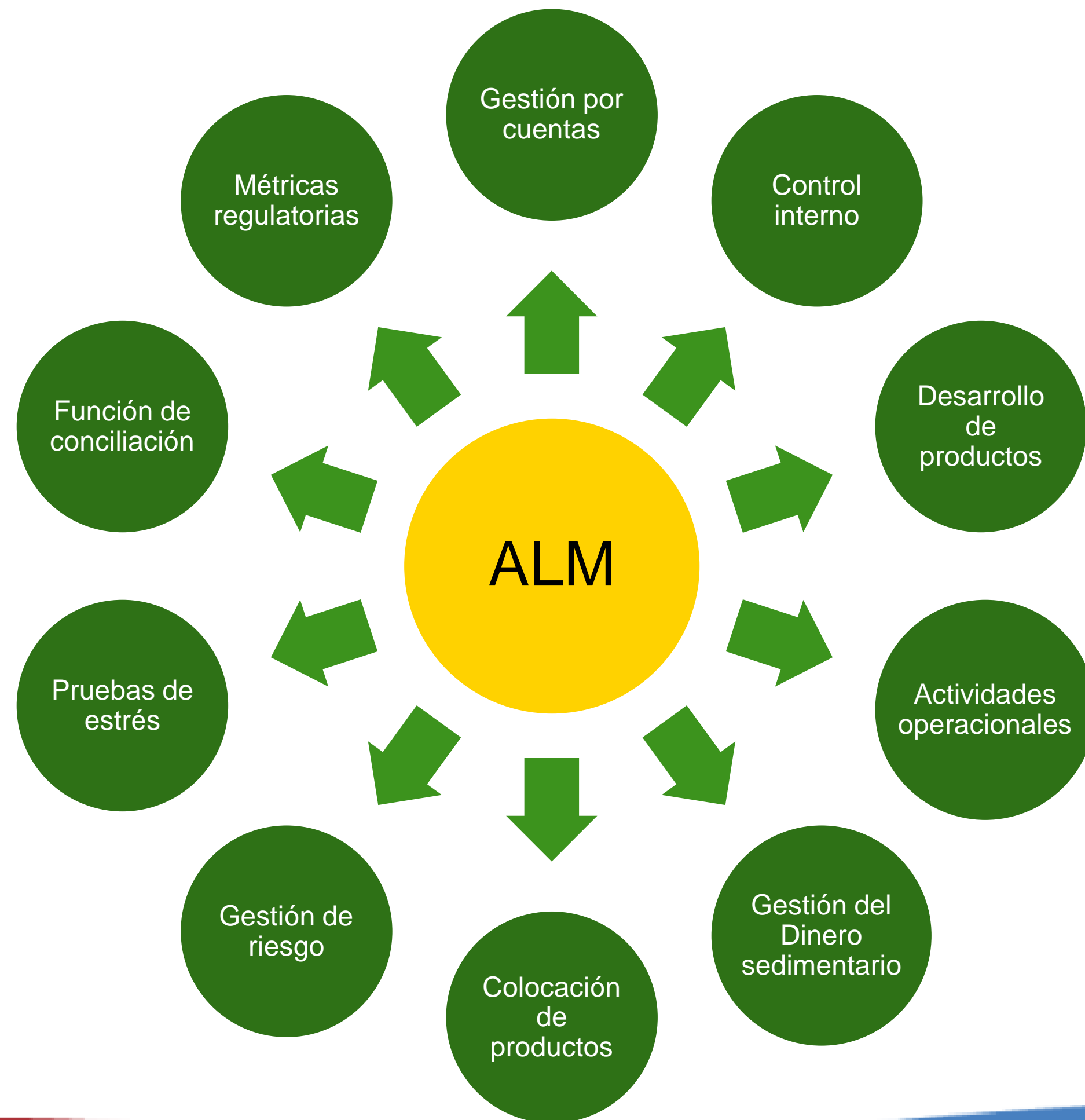


Roles y responsabilidades	JD	ALCO	Áreas Funcionales
Objetivos generales y estrategia de ALM	√	√	
Normas y políticas relativas a las decisiones de ALM, ejecución y monitoreo.	√	√	√
Normas y políticas relativas a las decisiones de asignación de activos, ejecución y seguimiento.	√	√	√
Política de asignación de activos	√	√	√
Impacto en las posiciones de activos y pasivos sujeto a la planificación de negocios y presupuesto financiera	√	√	√
Productos que pueden cambiar materialmente la posición de activos y pasivos de la compañía.	√	√	√
Impacto de las principales inversiones y la posición de activos y pasivos de la empresa.			√
Identificación de fallas potenciales en el proceso ALM existente y recomendación de los procedimientos de administración correspondientes			√

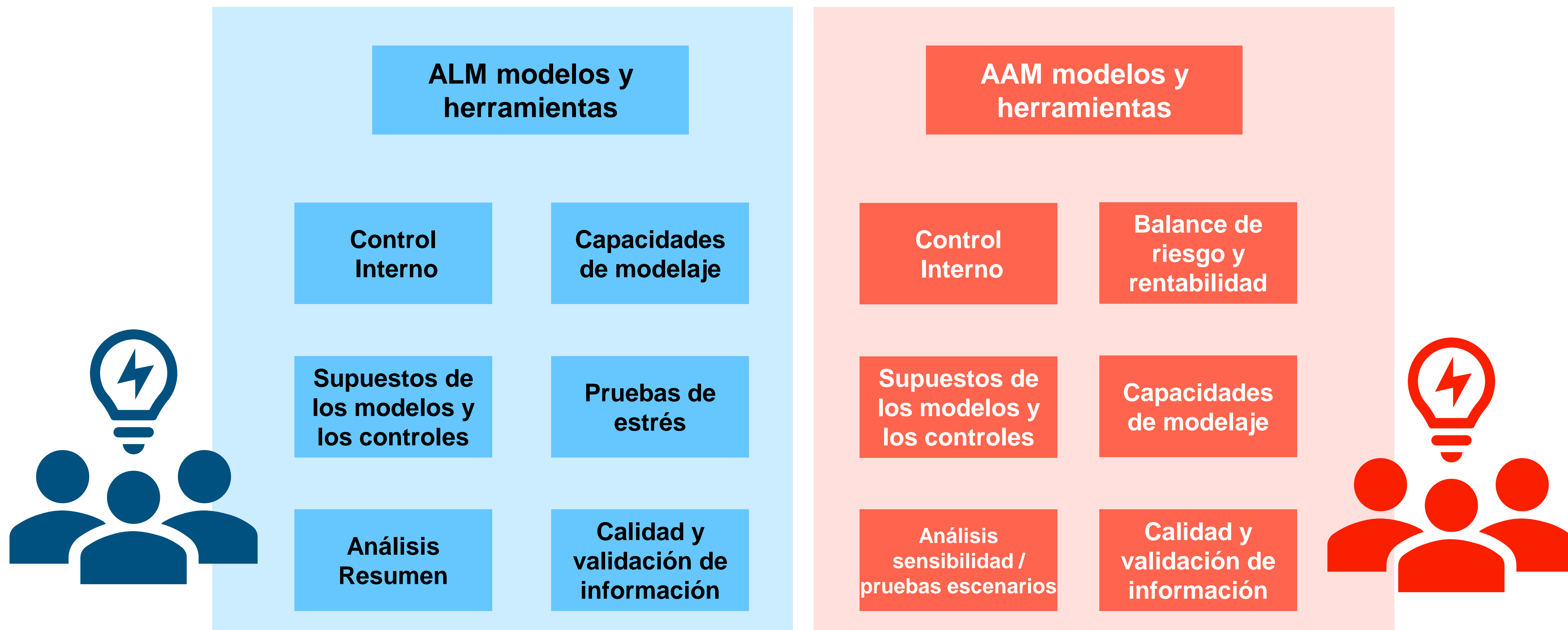
Marco de Gestión ALM

Gobierno Corporativo

- ▶ Los procesos y el control interno incluye dos componentes: Gestión de Activos y Pasivos ("ALM") y la Gestión de Asignación de Activos ("AAM")
- ▶ Los estándares aclaran los requisitos mínimos con respecto a las políticas, los procesos y el flujo de datos para ALM y AAM



► Los modelos y herramientas incluyen dos componentes: modelos y herramientas ALM, modelos y herramientas AAM



► Es crítico la Incorporación de los requisitos de ALM en la evaluación de desempeño de la compañía.

► Las métricas de desempeño de ALM deben asignarse ponderaciones apropiadas en las revisiones de desempeño del equipo y / o personal relevante

1

Sistema de evaluación de desempeño

- Establecimiento del sistema de evaluación de desempeño ALM.

2

Evaluación de desempeño a nivel de función y personal

- Gerencia senior
- Funciones y departamentos.
- Función de planificación estratégica

3

Cumplimiento regulatorio

- Considerar lo siguiente:
- Mecanismos de comunicación y consulta entre las funciones relevantes para reporting.
- Implementar mecanismo de intercambio de información.

4

Evaluación del rendimiento basado en el retorno de la inversión

- Crear indicadores de desempeño utilizando la tasa de rendimiento absoluta, relativa u otra medida apropiada para establecer mecanismos de evaluación de desempeño relevantes

Reporte ALM

► Las IIFF deben elaborar periódicamente un informe ALM



Frecuencia de reporte



Canal de reporte



Puntualidad de reporte



Contenido de reporte



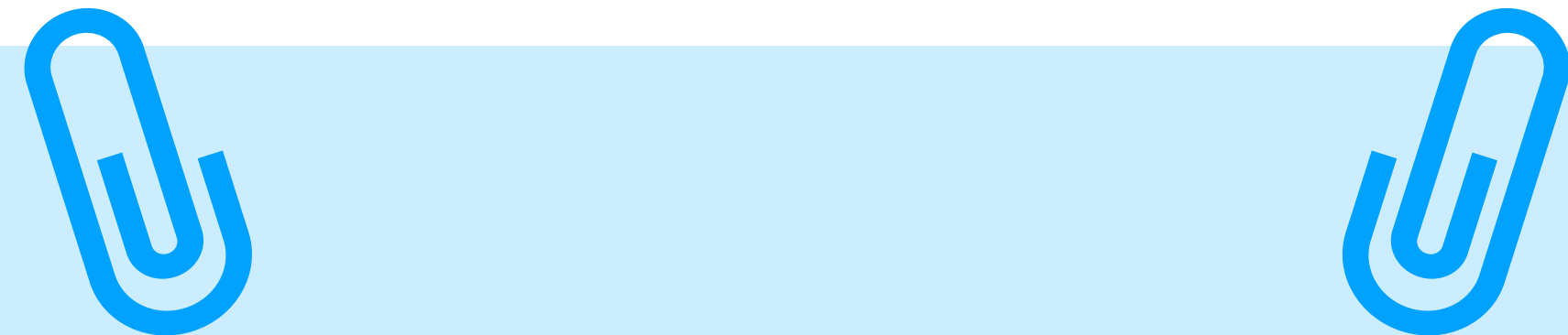
Clasificación y archivo



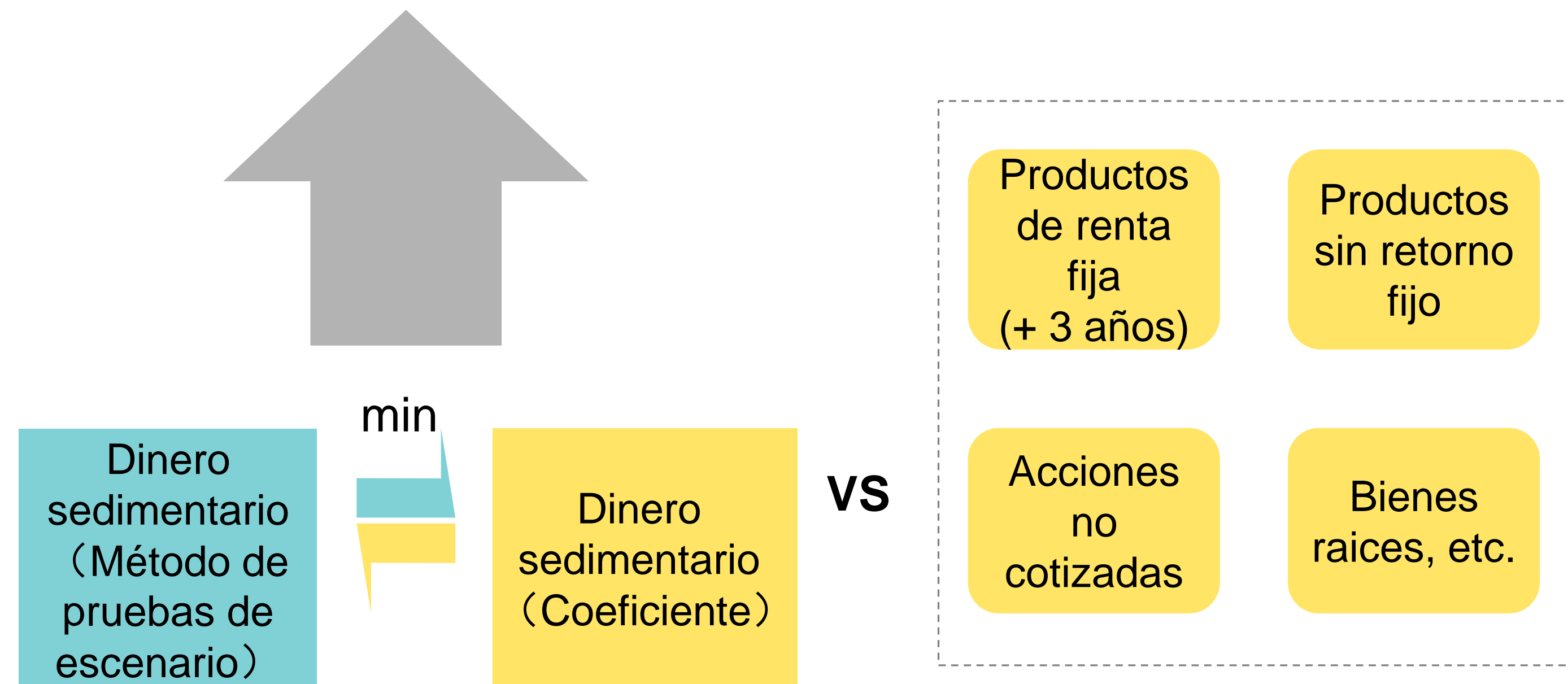


**Enfoque
Cuantitativo
ALM**

Alineación de la Duración

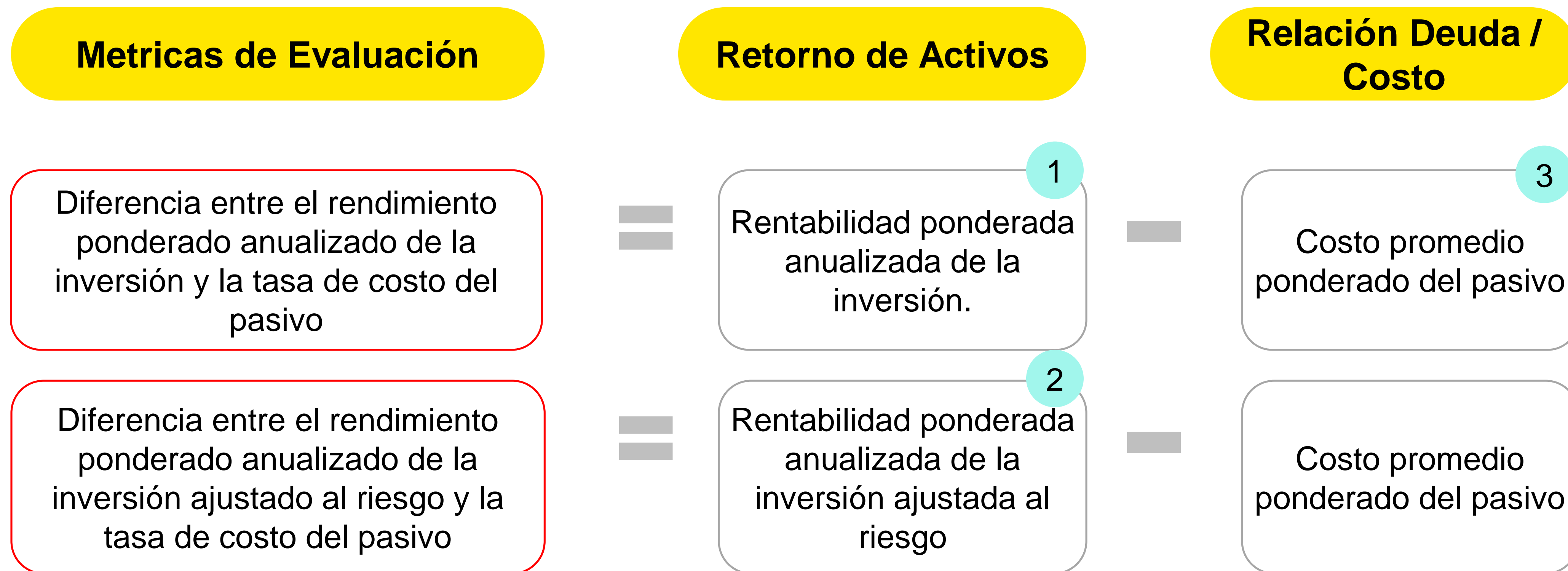


► Debido a la naturaleza del negocio de IIFF, algunas entradas y salidas de efectivo ocurren en grandes volúmenes diariamente. Esto da como resultado una cantidad de dinero relativamente fija que se mantiene estable en volumen que no se utiliza. Nos referimos a esta suma de dinero como "dinero sedimentario".



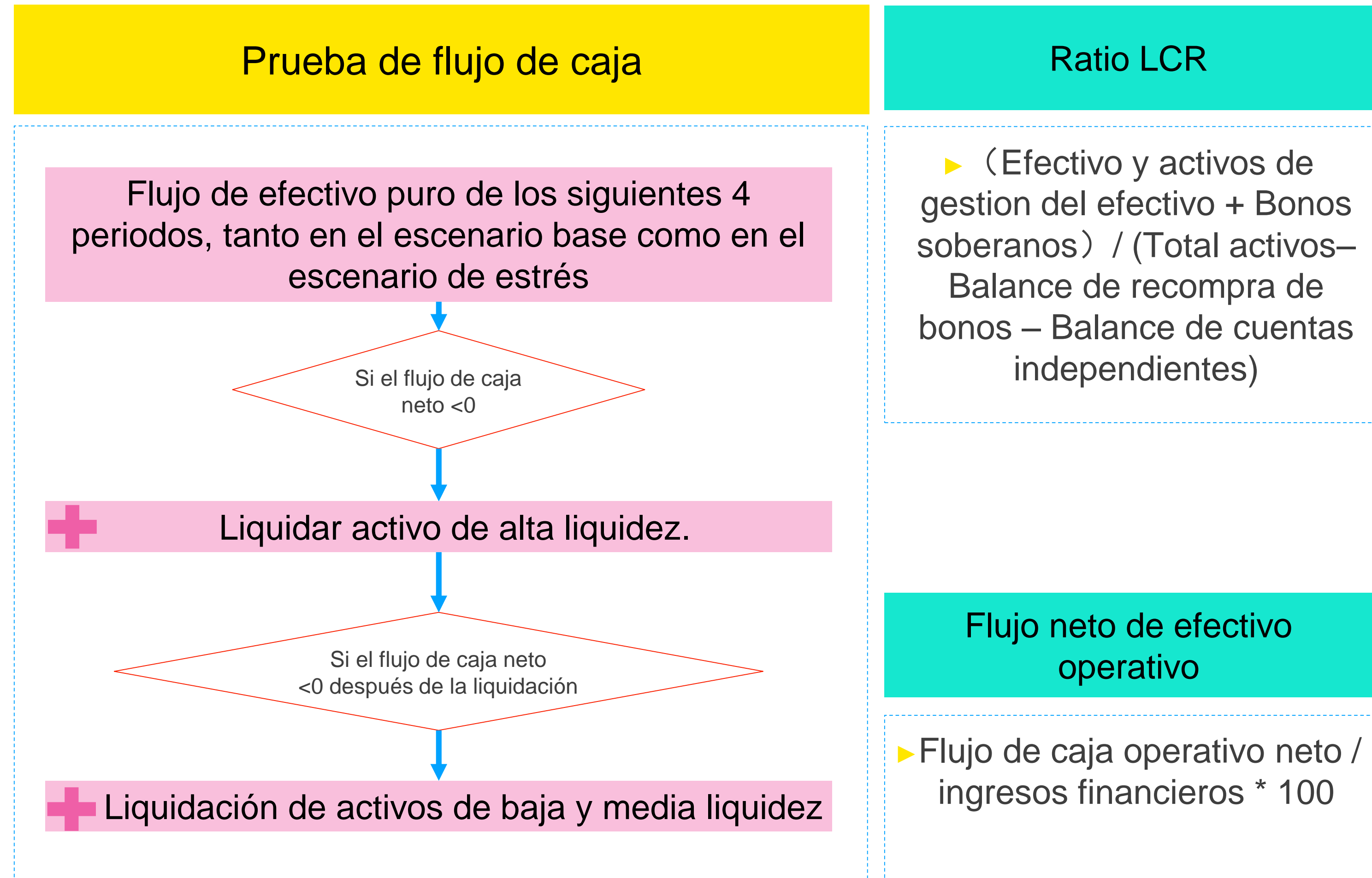
$$\text{Gap Dinero Sedimentario (xx\%)} = \frac{\text{(Activo de inversión a medio y largo plazo: dinero sedimentario.)}}{\text{Dinero Sedimentario}}$$

- ▶ En un marco de gestión de AML se deben alinear a la relación retorno/costo y su relación con los gestores de la práctica.



Alineación de Flujos de Caja

- ▶ Calcular un flujo de caja más puro.
- ▶ El ajuste de flujo de efectivo tiene la intención de guiar a las compañías hacia una asignación razonable de activos donde los pasivos pueden ser cubiertos por activos altamente líquidos



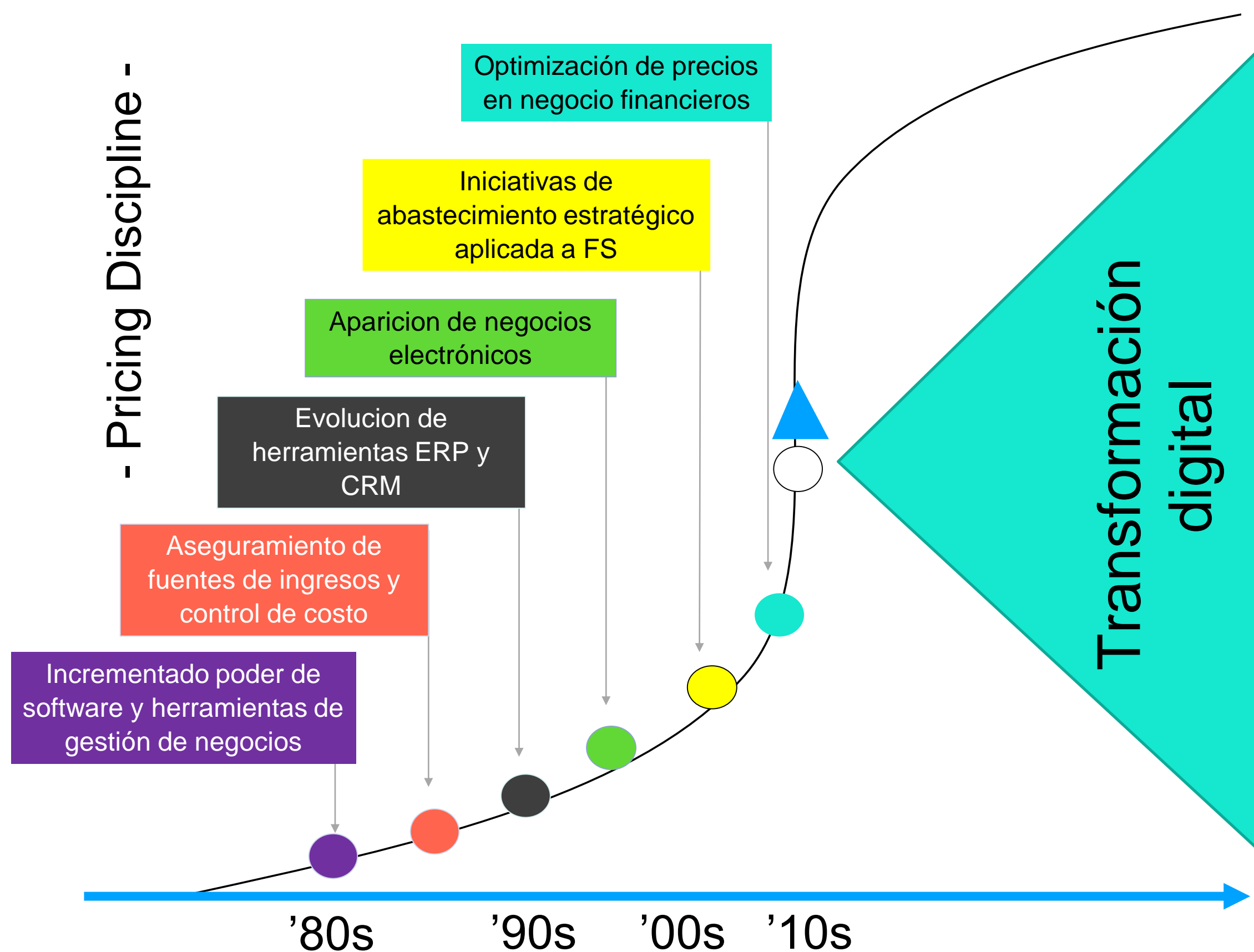


Pricing y Rentabilidad ajustada al riesgo

Pricing y rentabilidad

La disciplina de Pricing ha crecido significativamente creando una infraestructura que permite a las organizaciones obtener beneficios tangibles

Origen del crecimiento - Olas

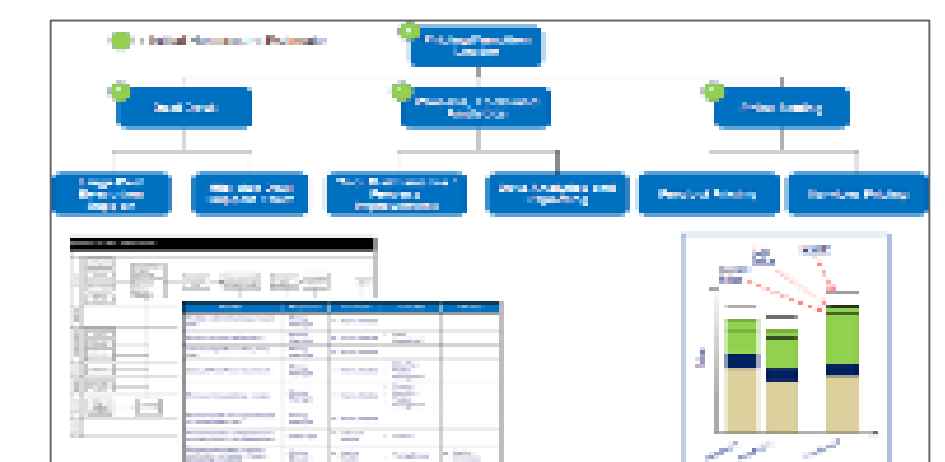
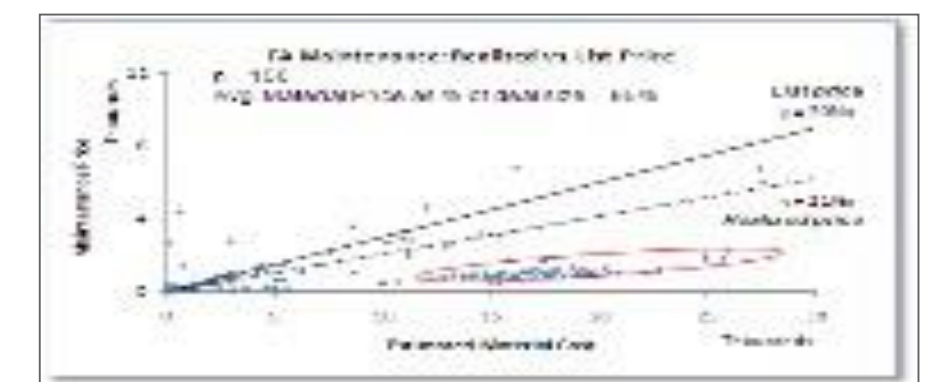
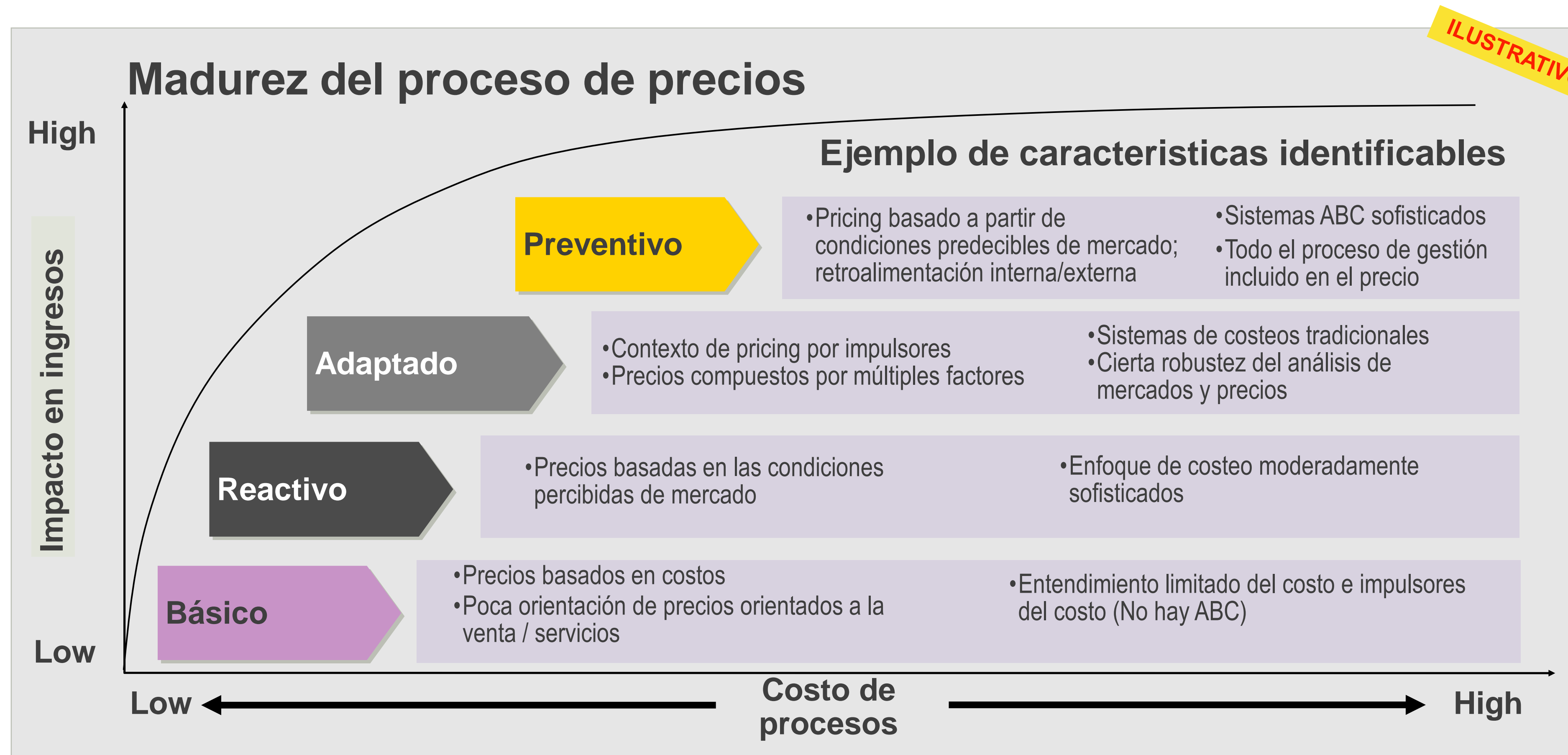


Factores aceleradores

- ▶ La gestión de políticas de precios puede mejorar el ROI entre 200% y 350% ROI en los primeros 12-24 meses e incrementar el NIM de 2% to 7% en el mismo periodo;
- ▶ El uso de herramientas analíticas crea un poder y capacidad para establecer dinámicas nuevas en la creación y comercialización de productos y servicios;
- ▶ La era de transformación digital obligará a mejorar las estrategias de pricing ante la incrementada competencia y costos menores que se prevén;
- ▶ El mercado se encuentra en una Guerra de precios afectada por una desmejorada eficiencia operacional e ingresos ocultos que se desperdician;
- ▶ Necesaria alineación a apetito de riesgos y aprovechar la inteligencia de riesgos para apalancar la distribución de productos y servicios;

Pricing y rentabilidad

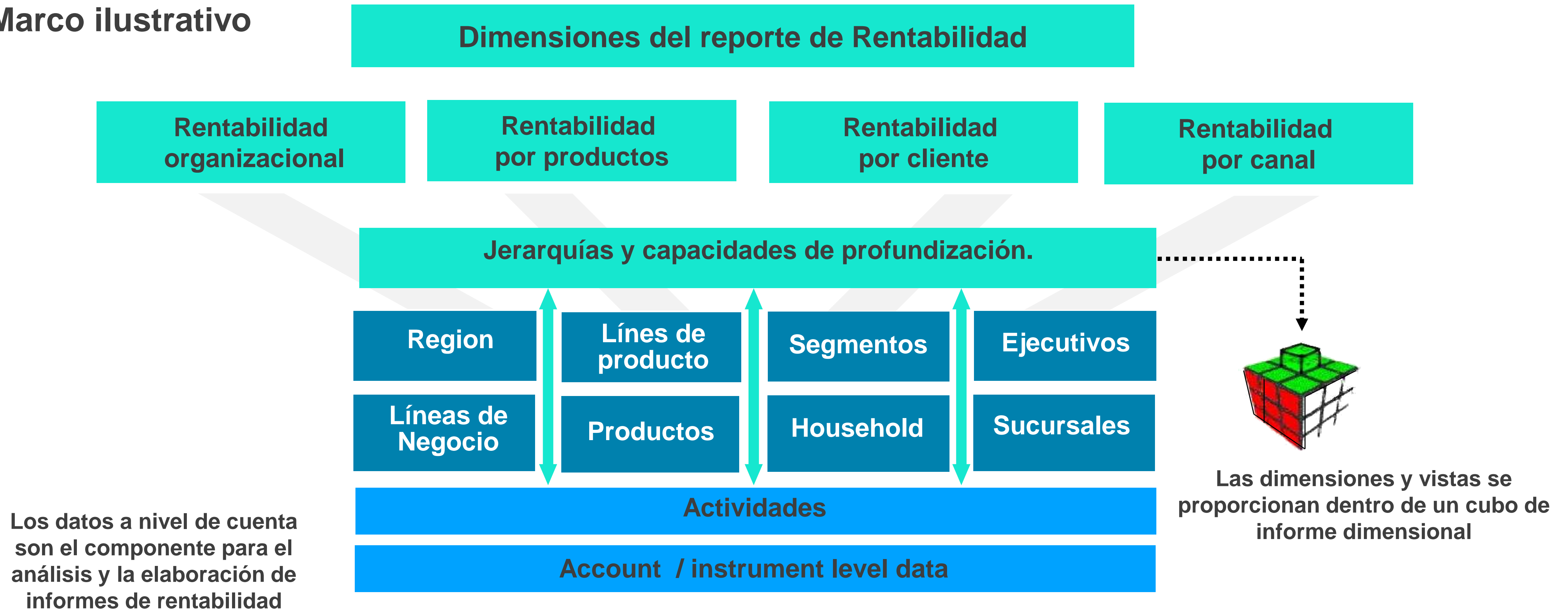
El modelo de efectividad de pricing se acompaña con un modelo de madurez que puede permitir a la organización comparar sus practicas actuales con prácticas de la industria usadas globalmente



Pricing y rentabilidad

Los informes de rentabilidad se pueden utilizar para proporcionar múltiples puntos de vista de la empresa que no se proporcionan a través de informes financieros o regulatorios

Marco ilustrativo

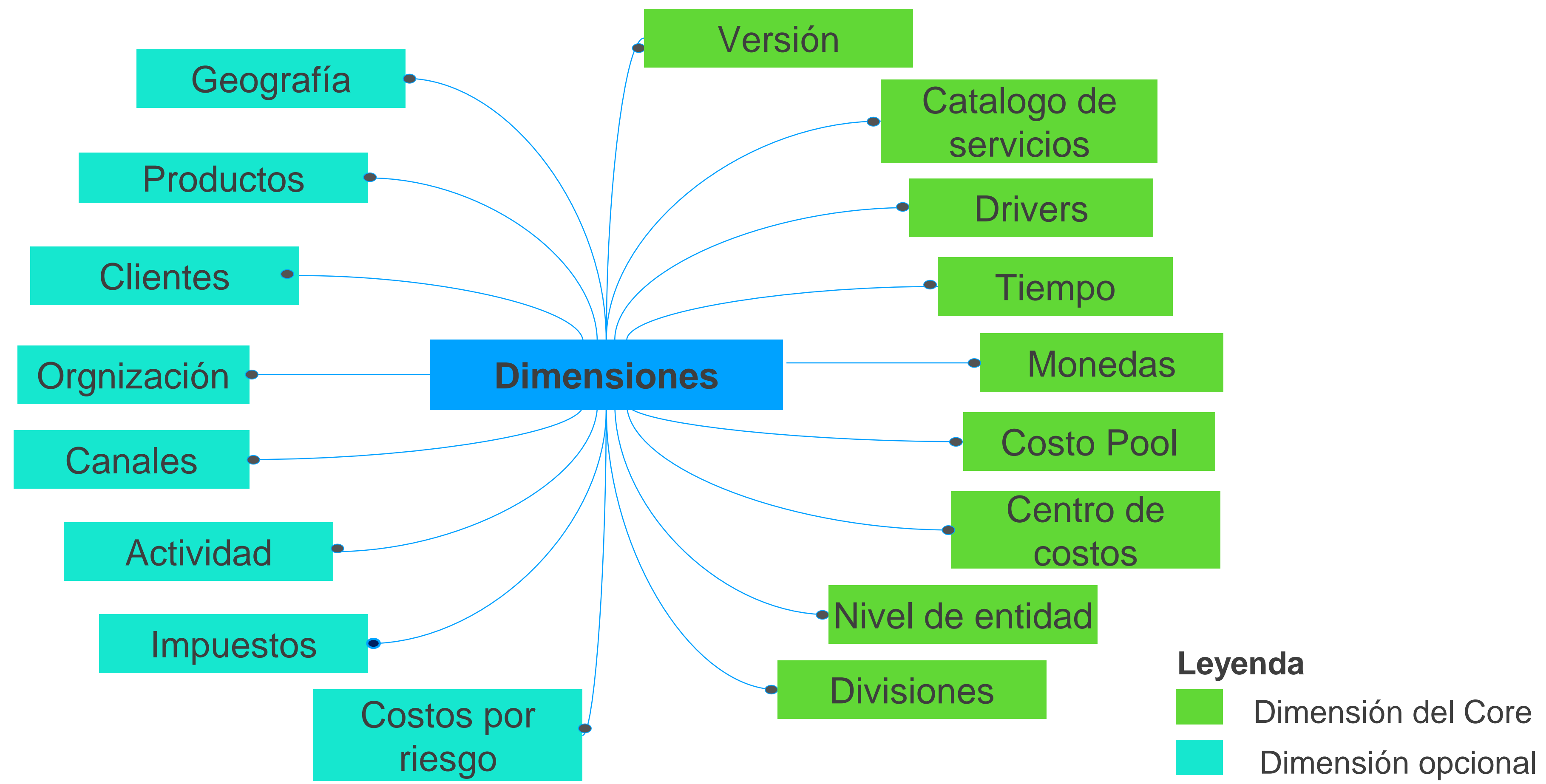


Pricing y rentabilidad

Un modelo de datos multidimensional es clave para la gestión de productos, canales, clientes y rentabilidad geográfica.



Se utiliza un modelo de datos conceptual para definir y analizar los requisitos de datos necesarios para respaldar los procesos de negocios dentro del alcance de los sistemas de información correspondientes en la organización



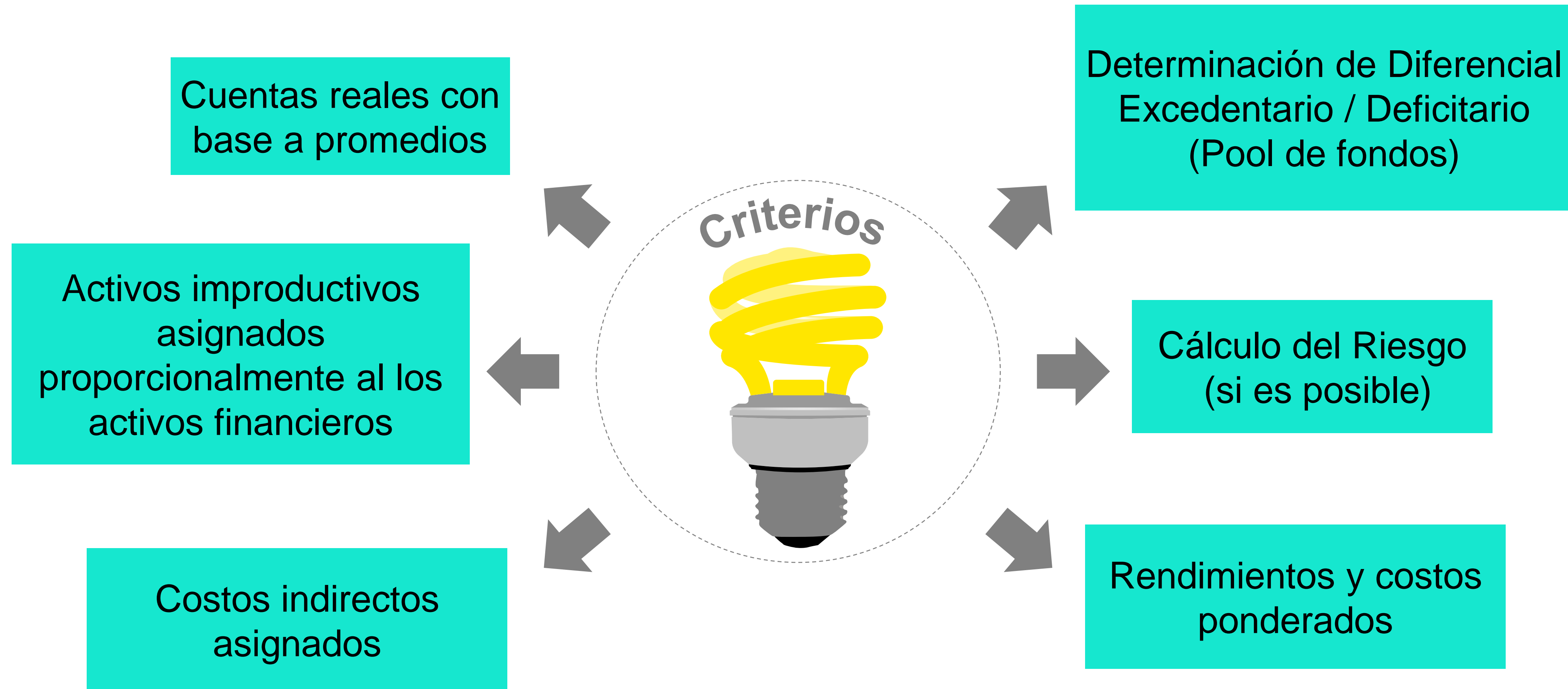
Pricing y rentabilidad

Componentes clave del reporte de rentabilidad

Componentes de la rentabilidad	Descripción	Comentarios	
Asignación de ingresos	Asignación de todos los ingresos por comisiones e ingresos a dimensiones tales como cliente y producto	▶ Por lo general, se obtienen a través de sistemas de origen o auxiliares a nivel de producto y / o cliente	✓
FTP Precios de transferencia de fondos	Asignación de cargos y créditos de financiamiento a productos, incluidas las primas de liquidez	▶ Las tasas de FTP utilizan la curva de swaps más la prima de liquidez	✓
Asignación de costos	Asignación de gastos a actividades y luego a productos y / o clientes basados en factores económicos	▶ La tendencia está lejos de la actividad detallada basada en los costos. (Drivers) ▶ Puede requerir un esfuerzo significativo para implementar	✓
Asignación de capital	Asignación de capital en función de las características de riesgo para respaldar las medidas de retorno ajustadas por riesgo	▶ Por lo general, no se asigna a nivel de cliente minorista individual, aunque puede estar a nivel de segmento para RAROC. Típicamente asignado a clientes comerciales.	✓
Costos de provisión	Asignación de pérdidas crediticias esperadas o reales a productos y clientes	▶ Generalmente se asigna en base a la provisión NIIF o regulatoria para pérdidas crediticias	✓

Rentabilidad por Oficinas y Productos

Criterios Claves



Rentabilidad por Oficinas y Productos

Estructura general

Modelo de Rentabilidad		Indicadores
Activos	1 Activos Financieros	Rendimiento Activo
	2 Excedentes Fondos(Pool)	Costo Pasivo
Pasivo	3 Pasivos Propios	Margen Financiero
	4 Déficit Fondos (Pool)	Costos Indirectos
Patrimonio	5 Patrimonio asignado	Rentabilidad ajustada
Resultados	6 Margen Financiero	Costo patrimonial (Solvencia)
	7 Resultados después de costos de transformación y fondeo propio	Tasa punto de equilibrio

Ilustrativo

Q&A – Contactos



Leonidas Rey

Senior Manager

Latin America - Financial Services Office (FSO) | Risk

Office: +507 208-0100

e-mail: Leonidas.Rey@cr.ey.com