

# **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

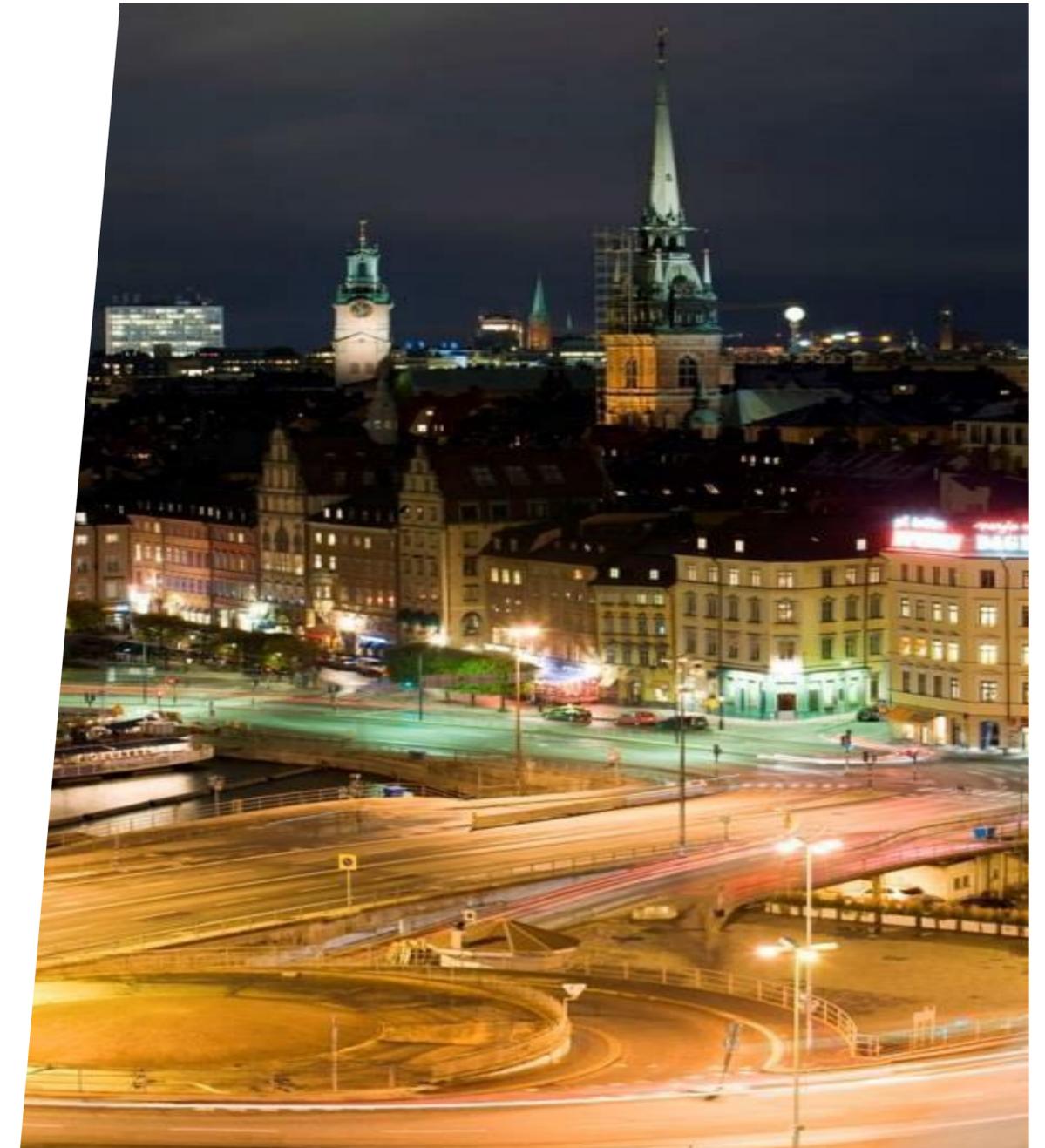
Marco de Gestión ALM

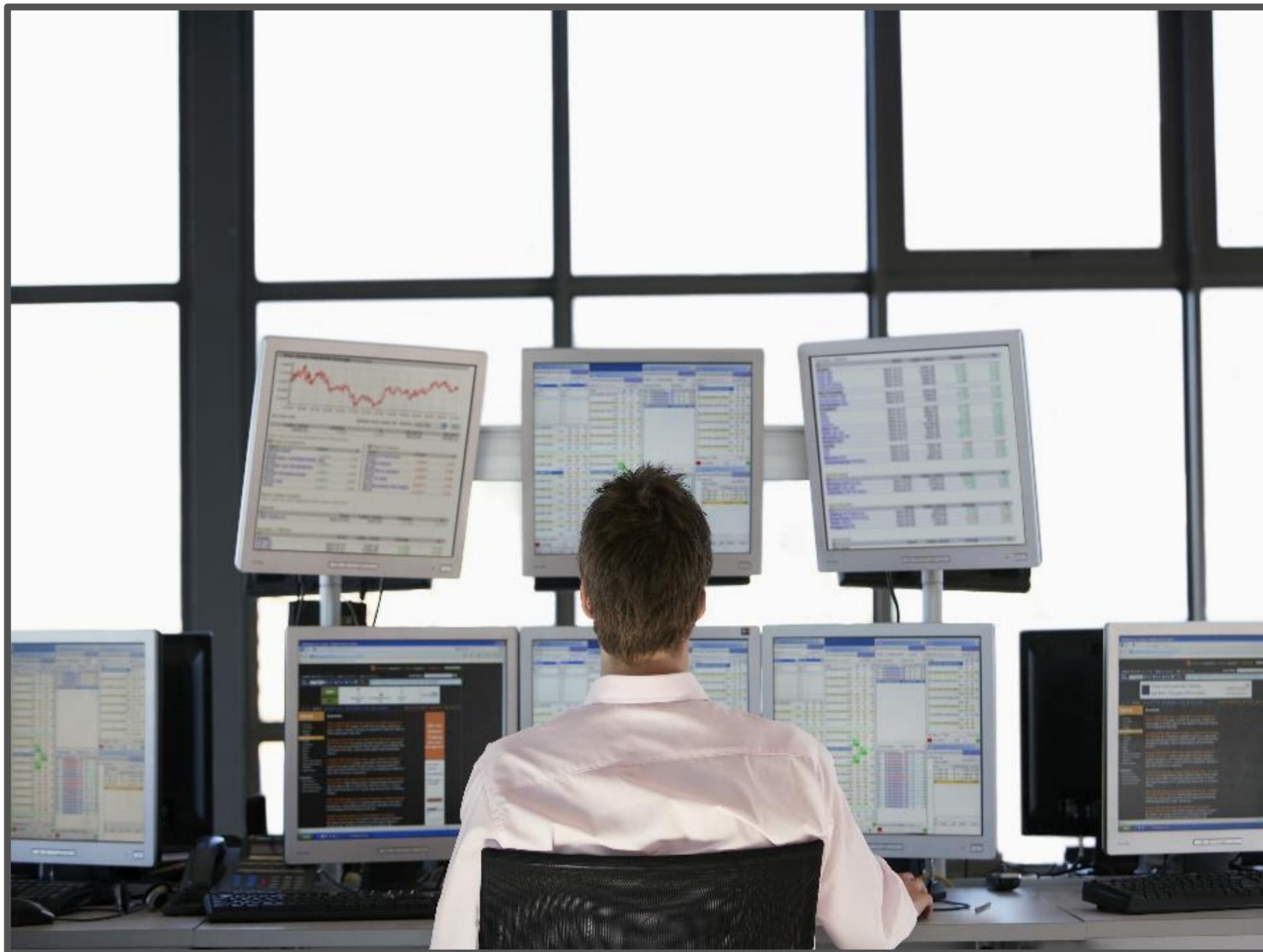
Enfoque Cualitativo de ALM

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.

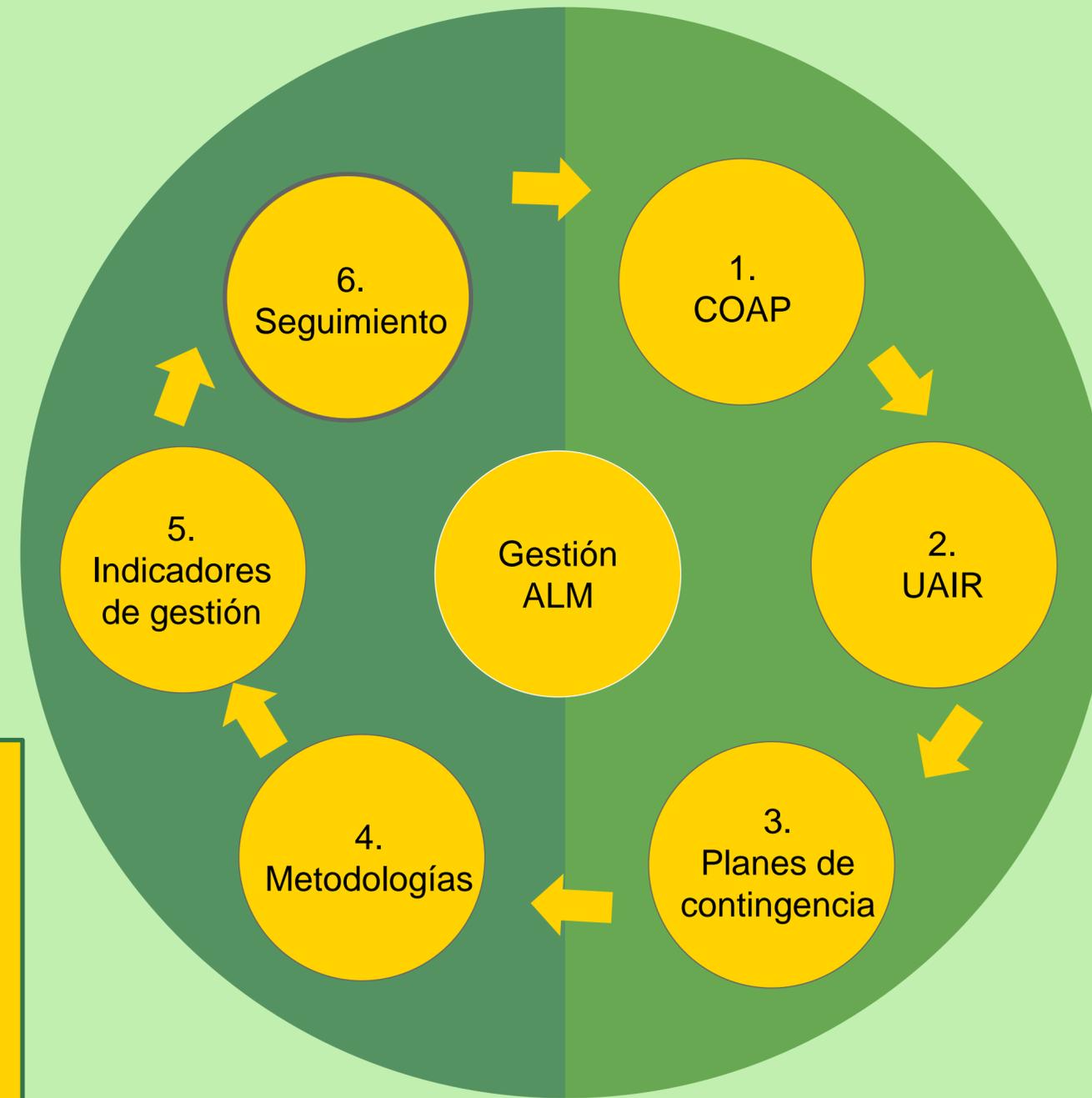
El propósito de la política es esclarecer o definir el apetito de los riesgos de mercado y los procedimientos de las organizaciones



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

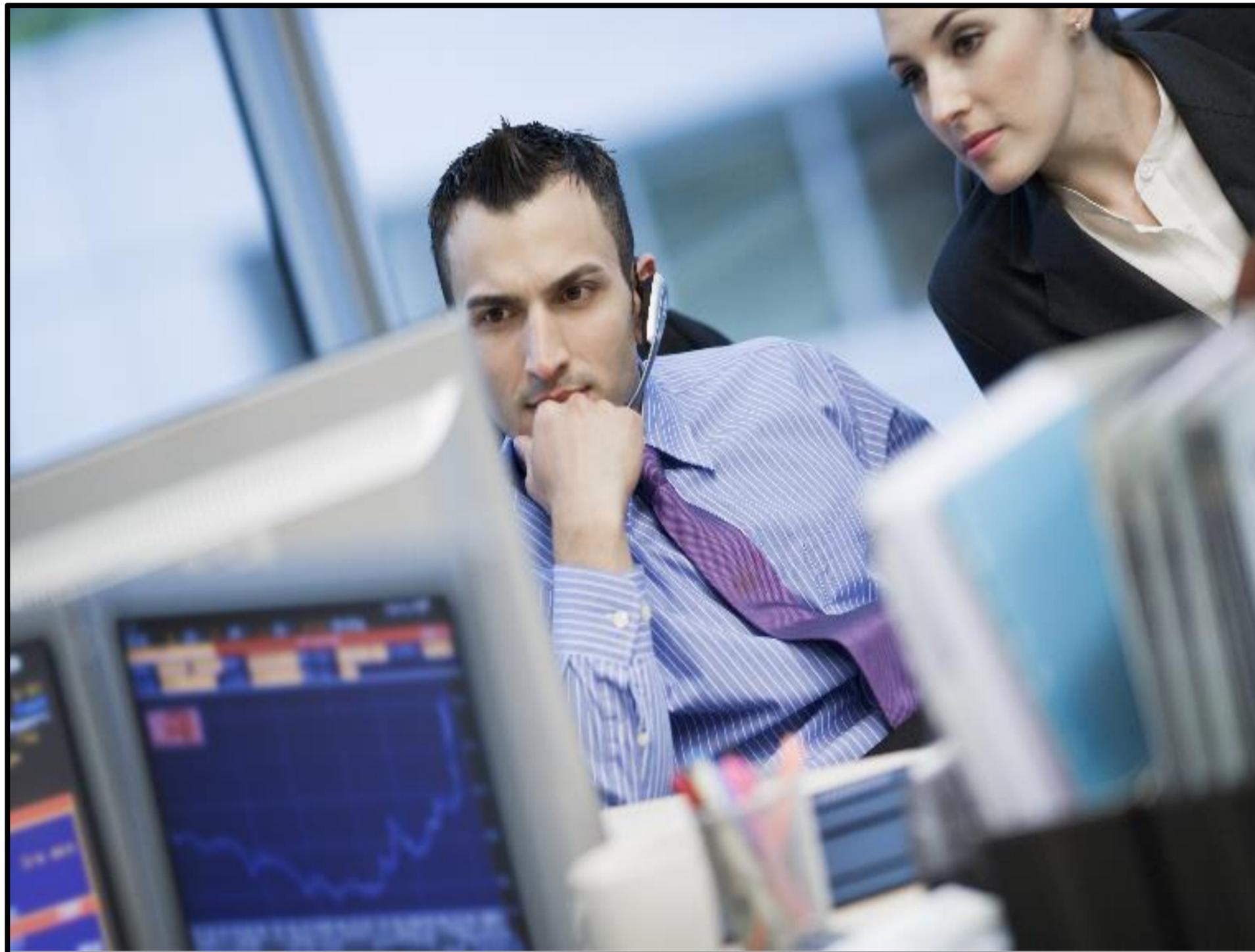
## Gestión:

- ▶ 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.



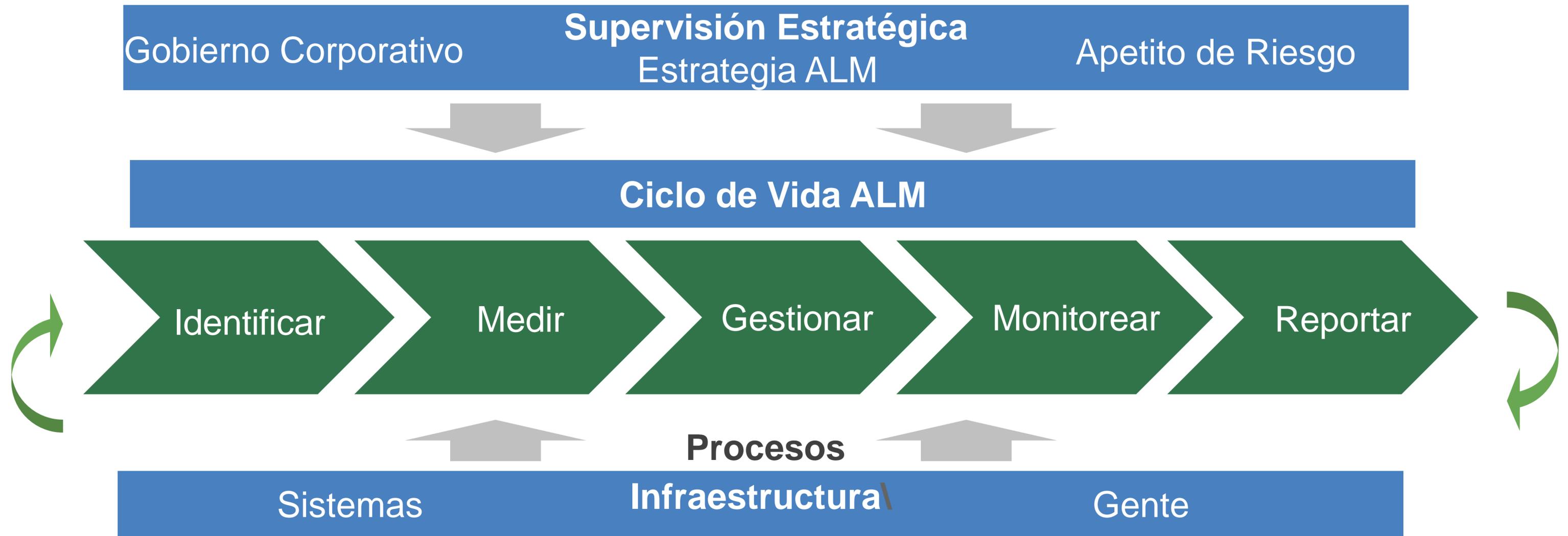


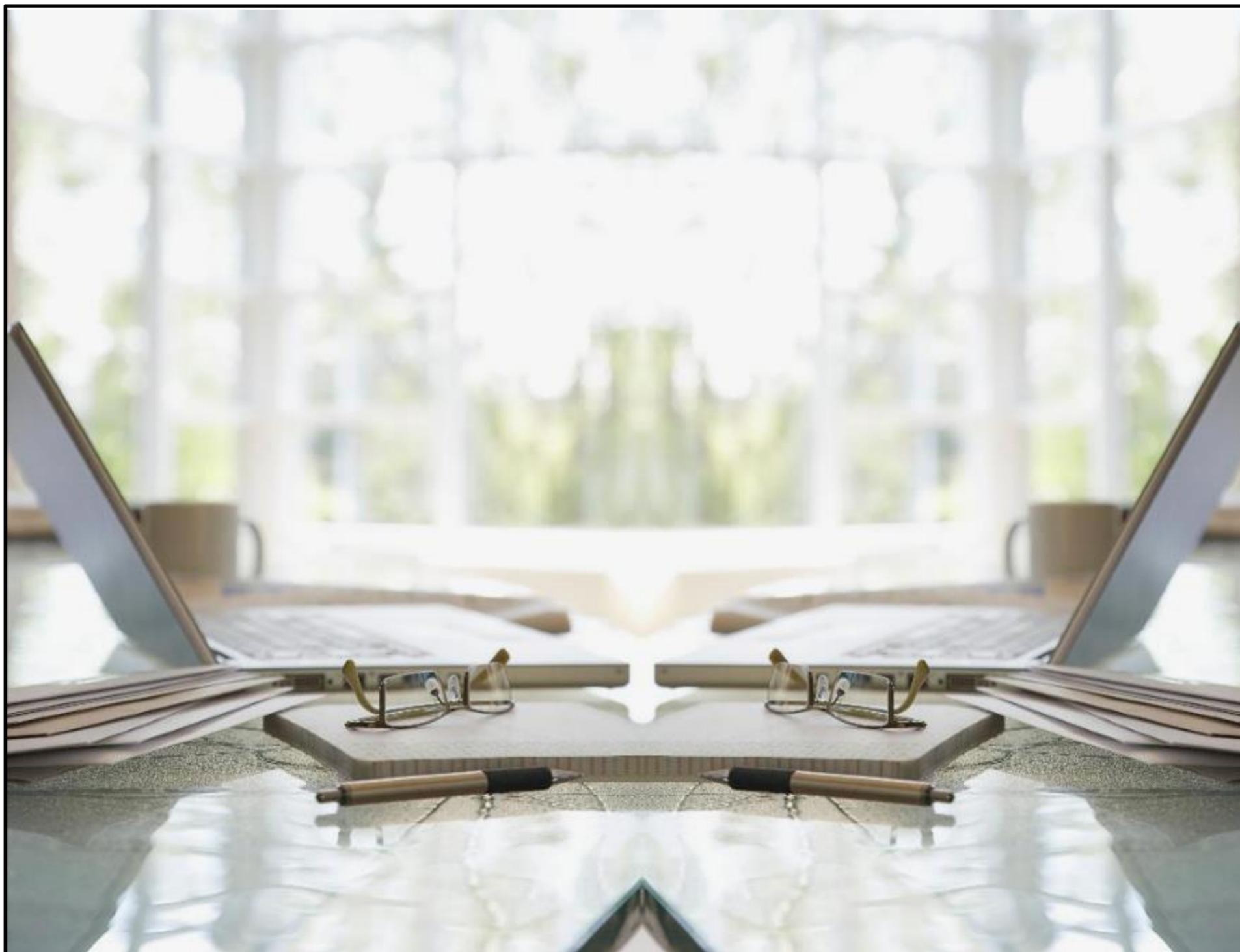
# ALM Framework

# 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.

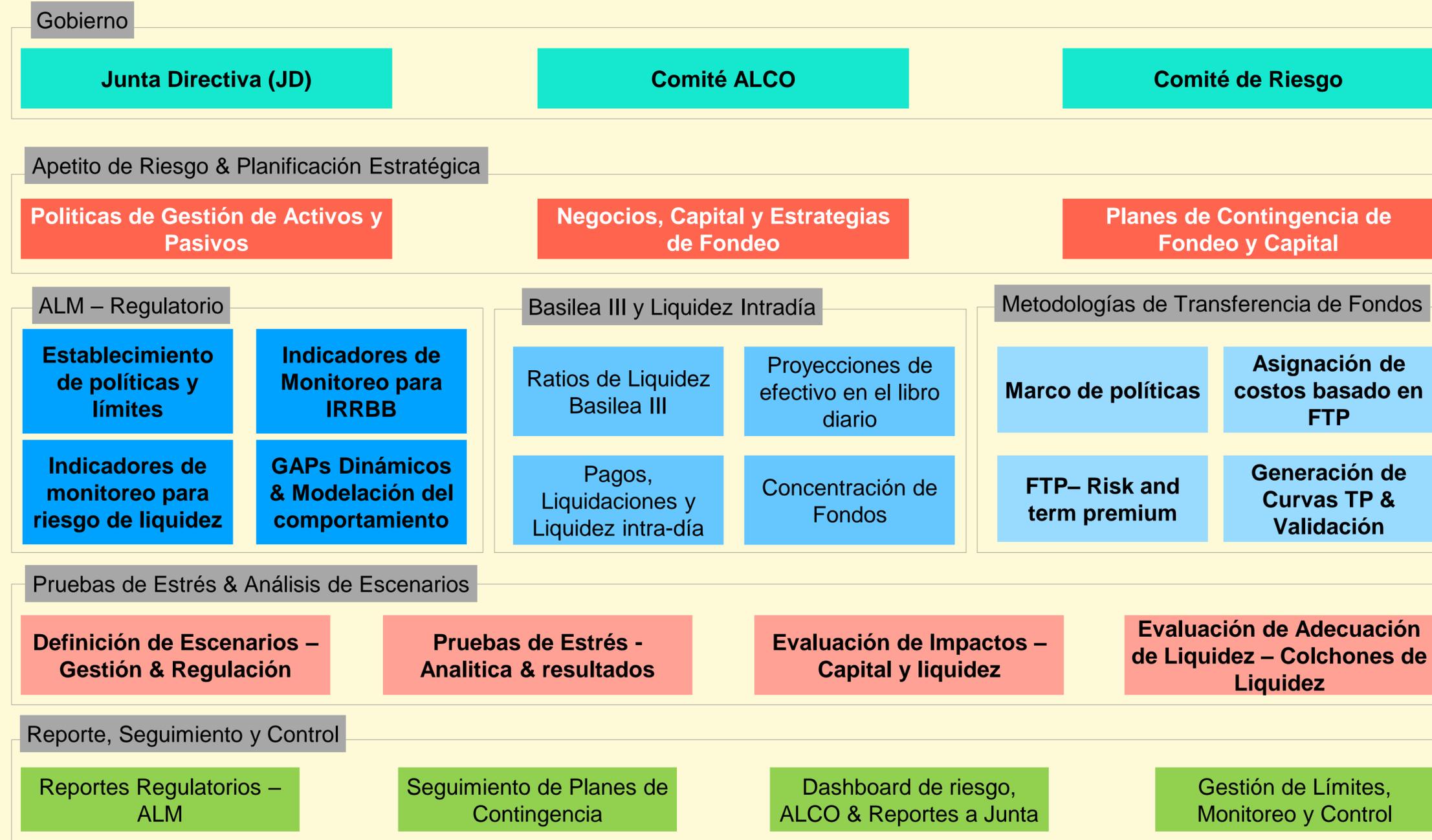
## ALM framework





# Modelo Operativo AML

# Modelo operativo de ALM



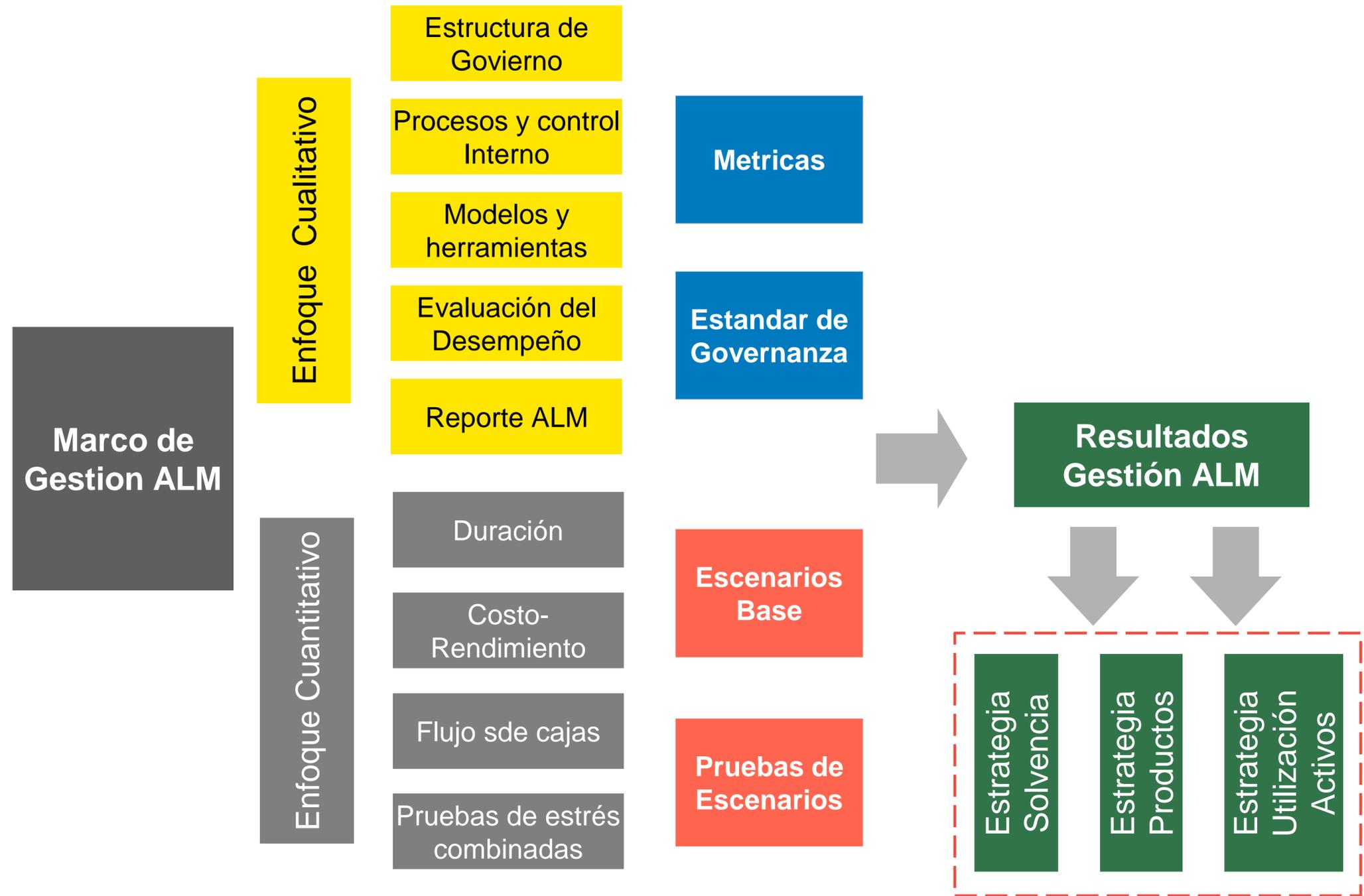


## Marco de Gestión ALM

# Marco de Gestión ALM



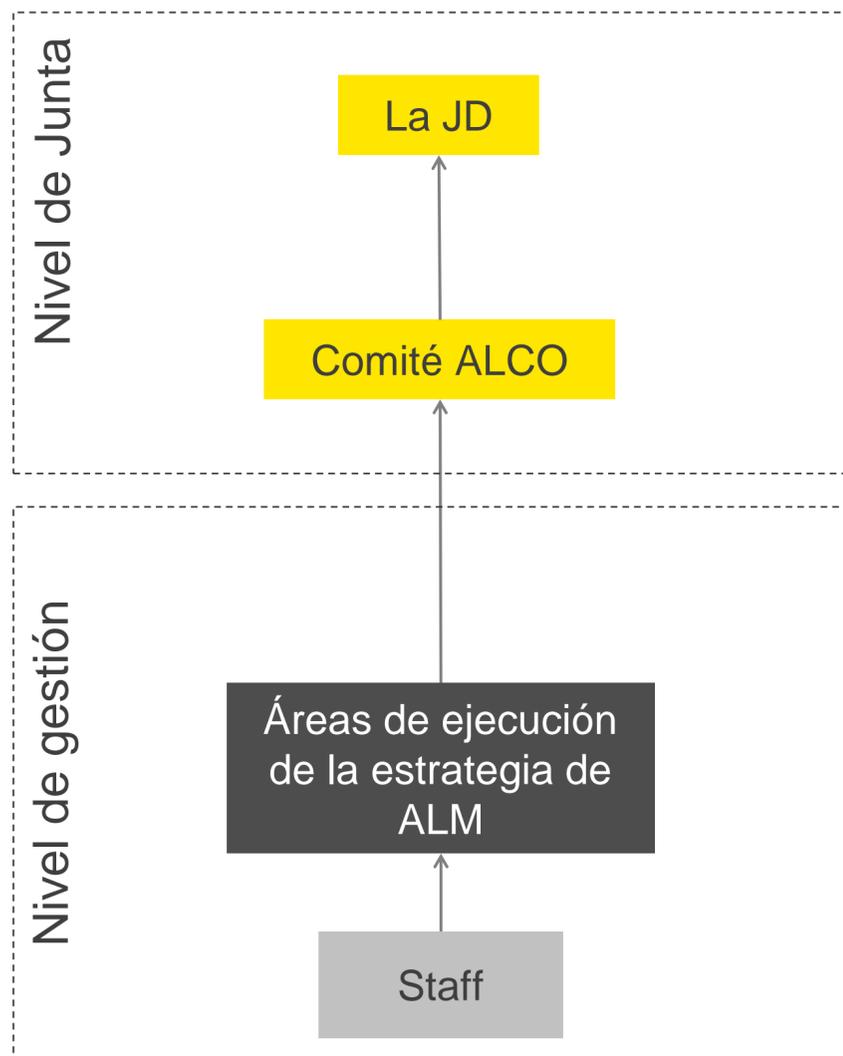
El Marco de Gestión de AML incluye estándares cuantitativos y estándares de capacidad, orientados a guiar el enfoque ALM de la compañía para convertirse en un sistema de retroalimentación eficiente





# 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

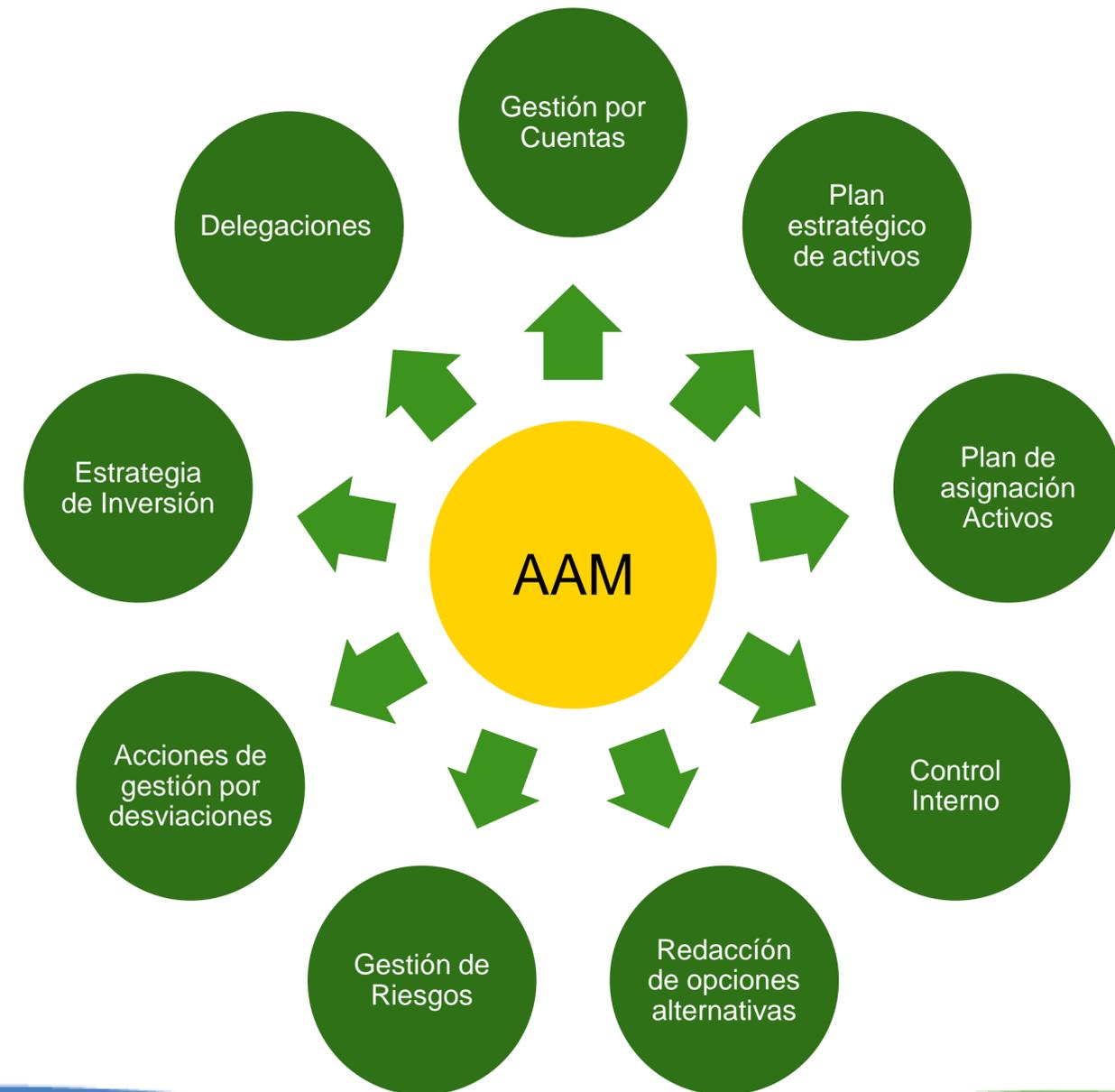


Roles y responsabilidades	JD	ALCO	Áreas Funcionales
Objetivos generales y estrategia de ALM	√	√	
Normas y políticas relativas a las decisiones de ALM, ejecución y monitoreo.	√	√	√
Normas y políticas relativas a las decisiones de asignación de activos, ejecución y seguimiento.	√	√	√
Política de asignación 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			√

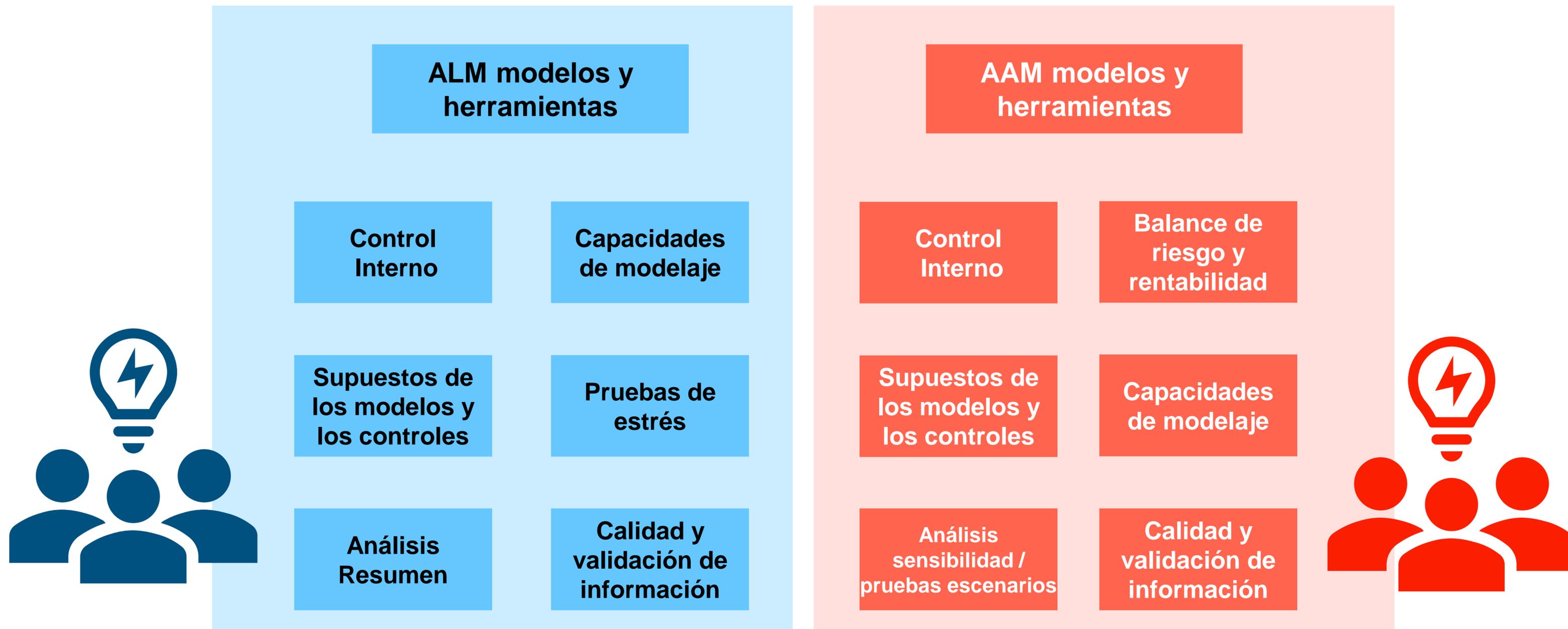
# Marco de Gestión ALM

## 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.

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

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

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 IFF deben elaborar periódicamente un informe ALM



Frecuencia de reporte



Canal de reporte



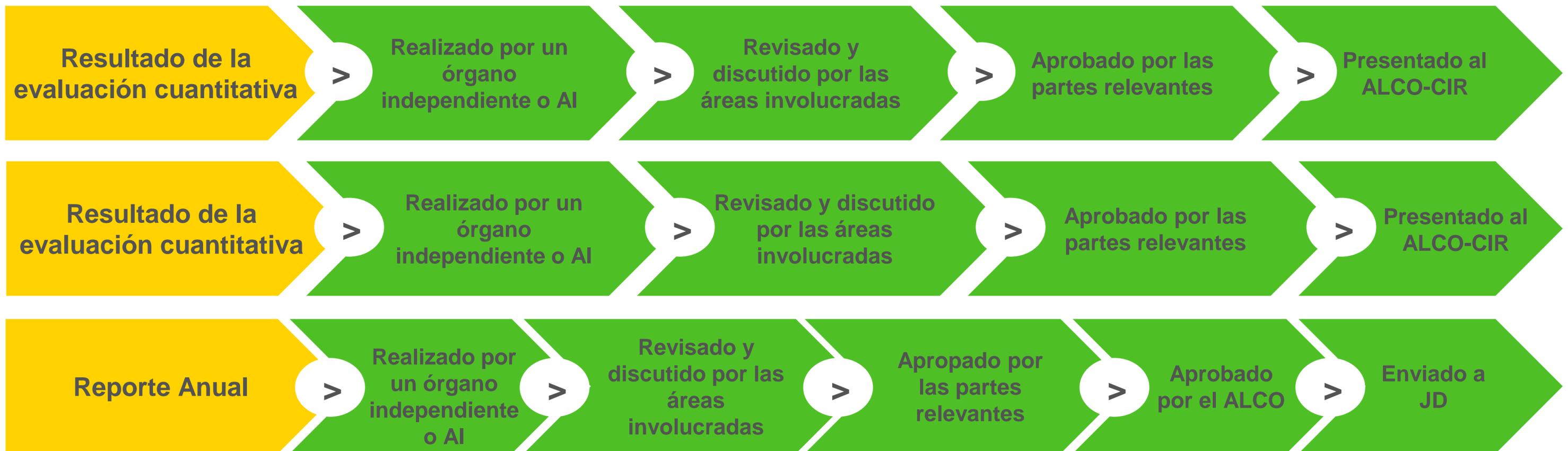
Puntualidad de reporte



Contenido de reporte



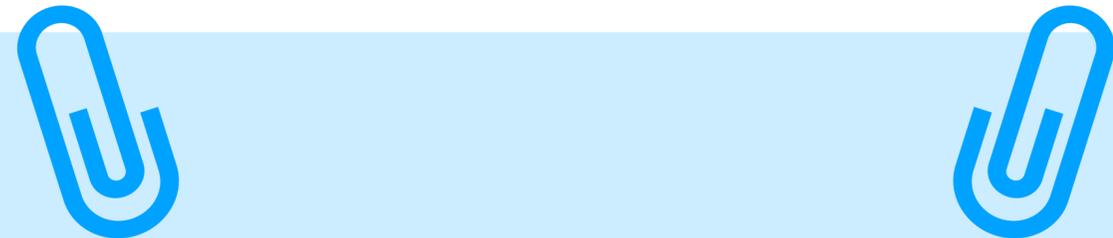
Clasificación y archivo



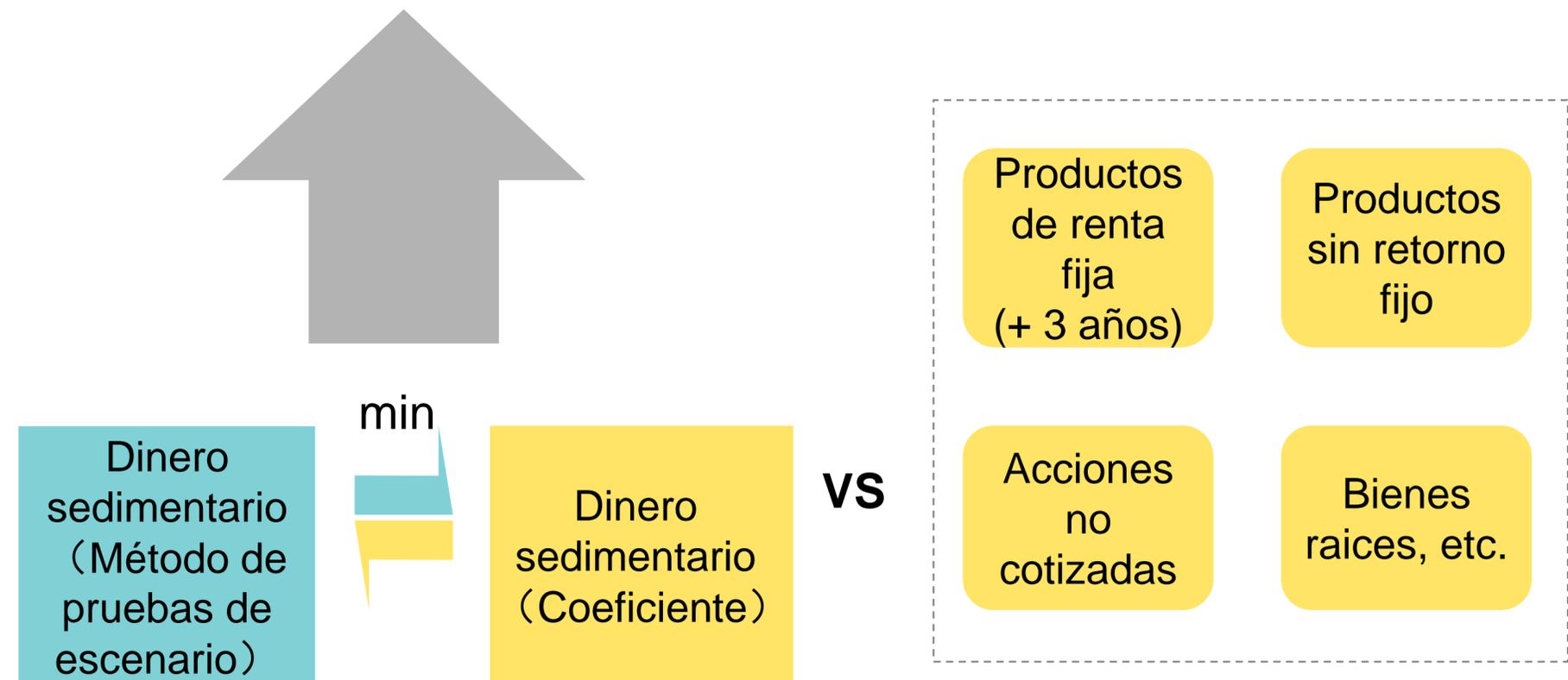


# Enfoque Cuantitativo ALM

# Alineación de la Duración

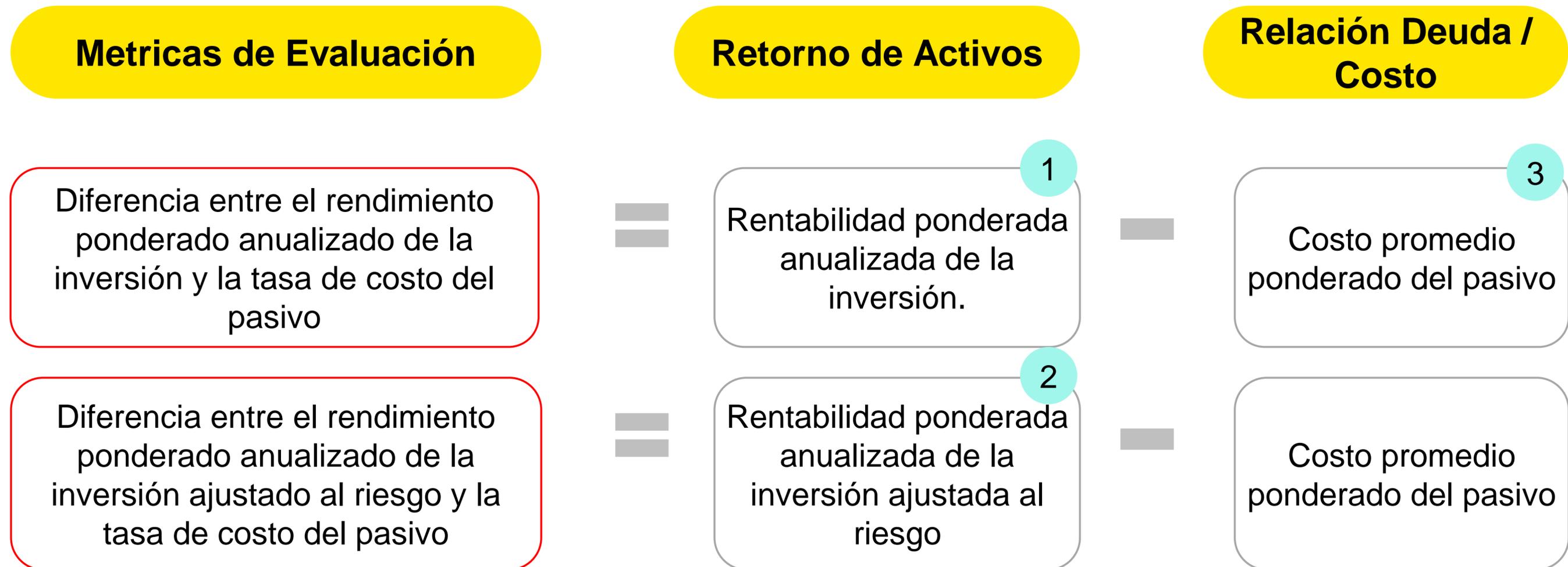


► Debido a la naturaleza del negocio de IIFF, algunas entradas y salidas de efectivo ocurren en grandes volúmenes diariamente. Esto da como resultado una cantidad de dinero relativamente fija que se mantiene estable en volumen que no se utiliza. Nos referimos a esta suma de dinero como "dinero sedimentario".



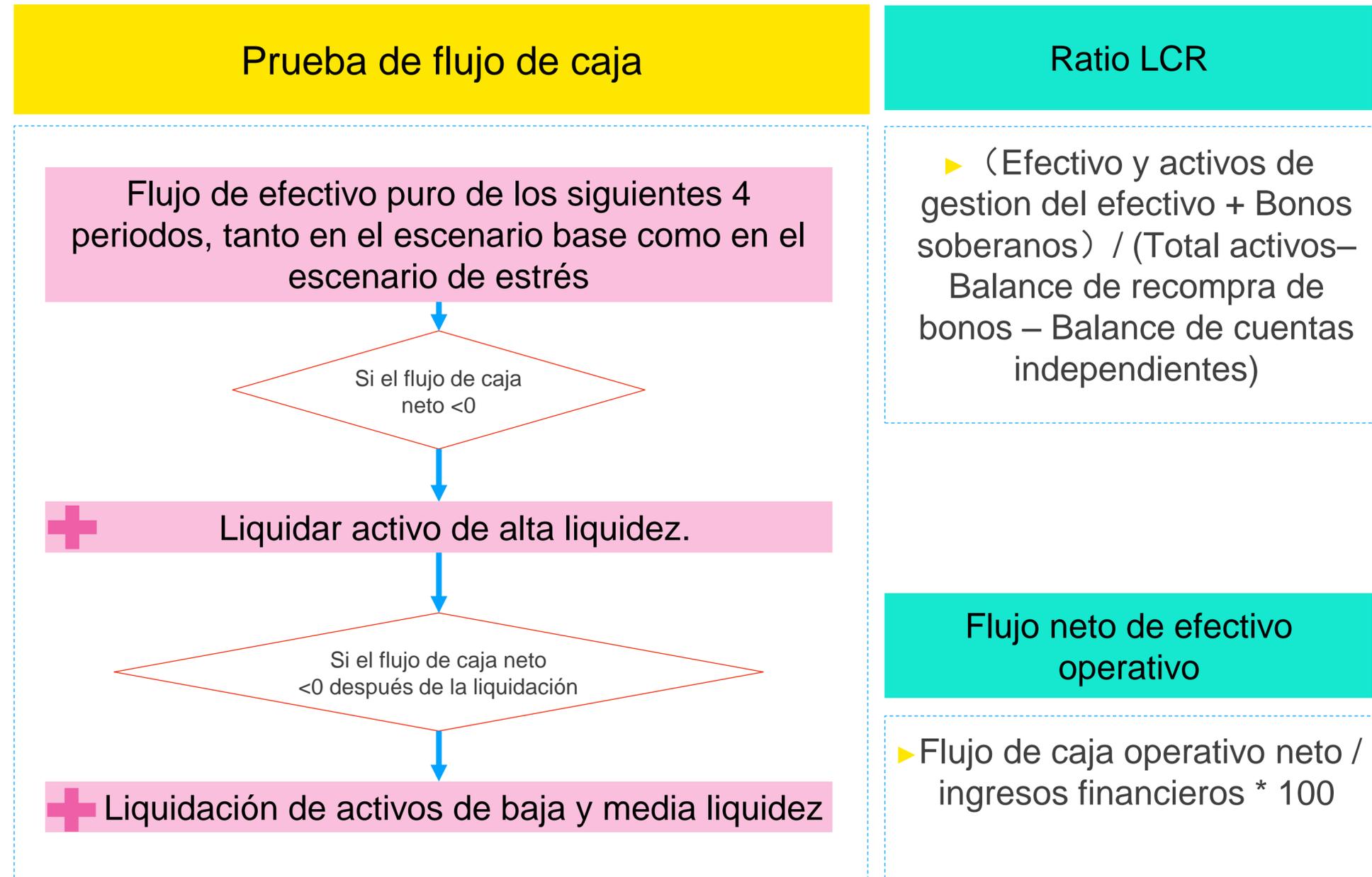
$$\text{Gap Dinero Sedimentario (xx\%)} = \frac{\text{(Activo de inversión a medio y largo plazo: dinero sedimentario.)}}{\text{Dinero Sedimentario}}$$

- ▶ 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



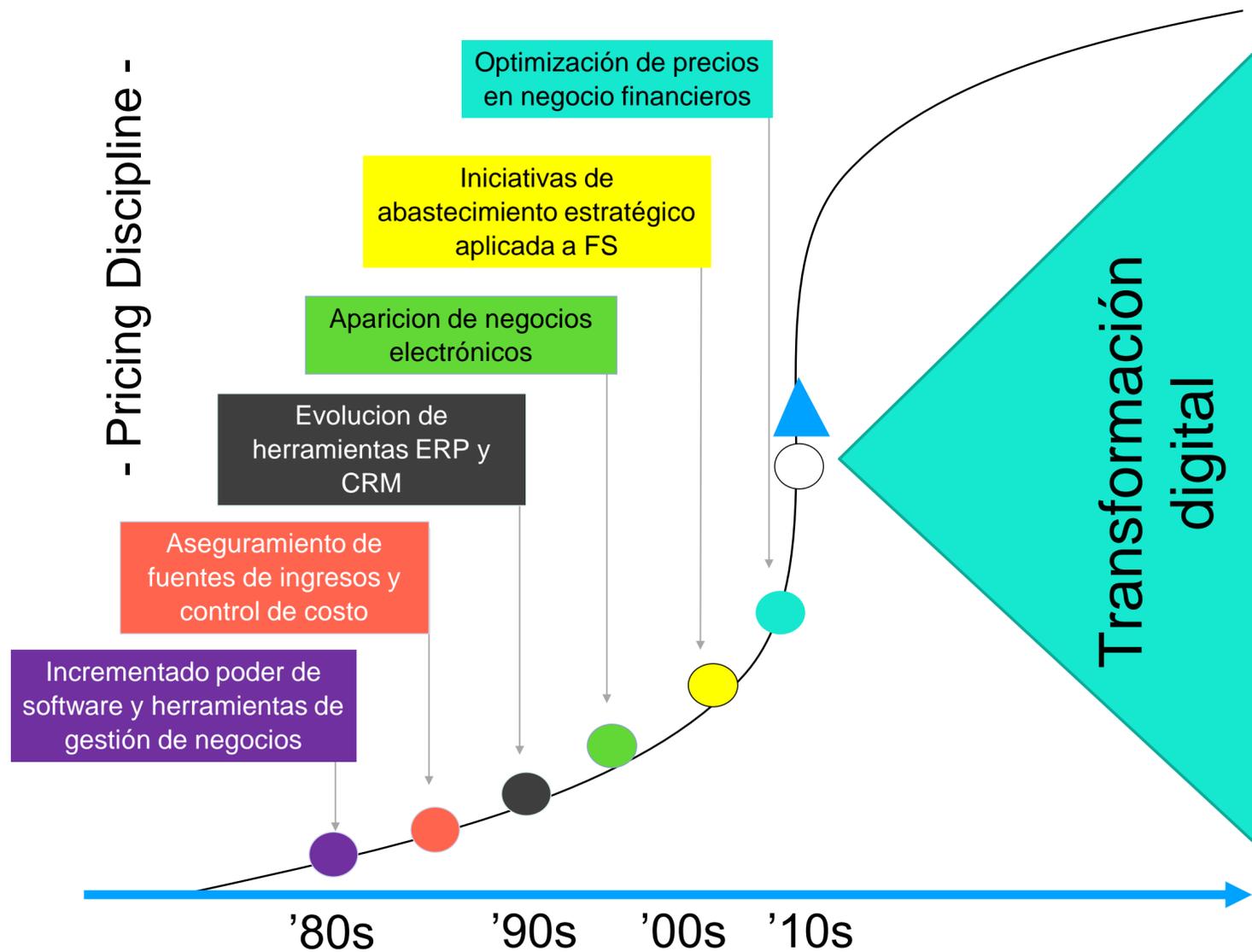


# Pricing y Rentabilidad ajustada al riesgo

# 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

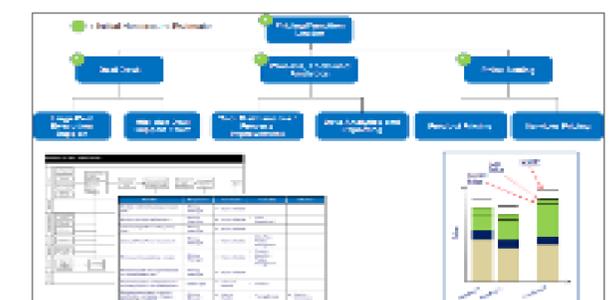
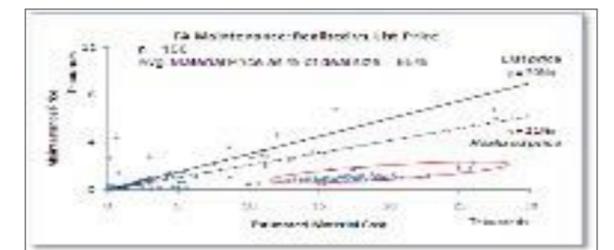
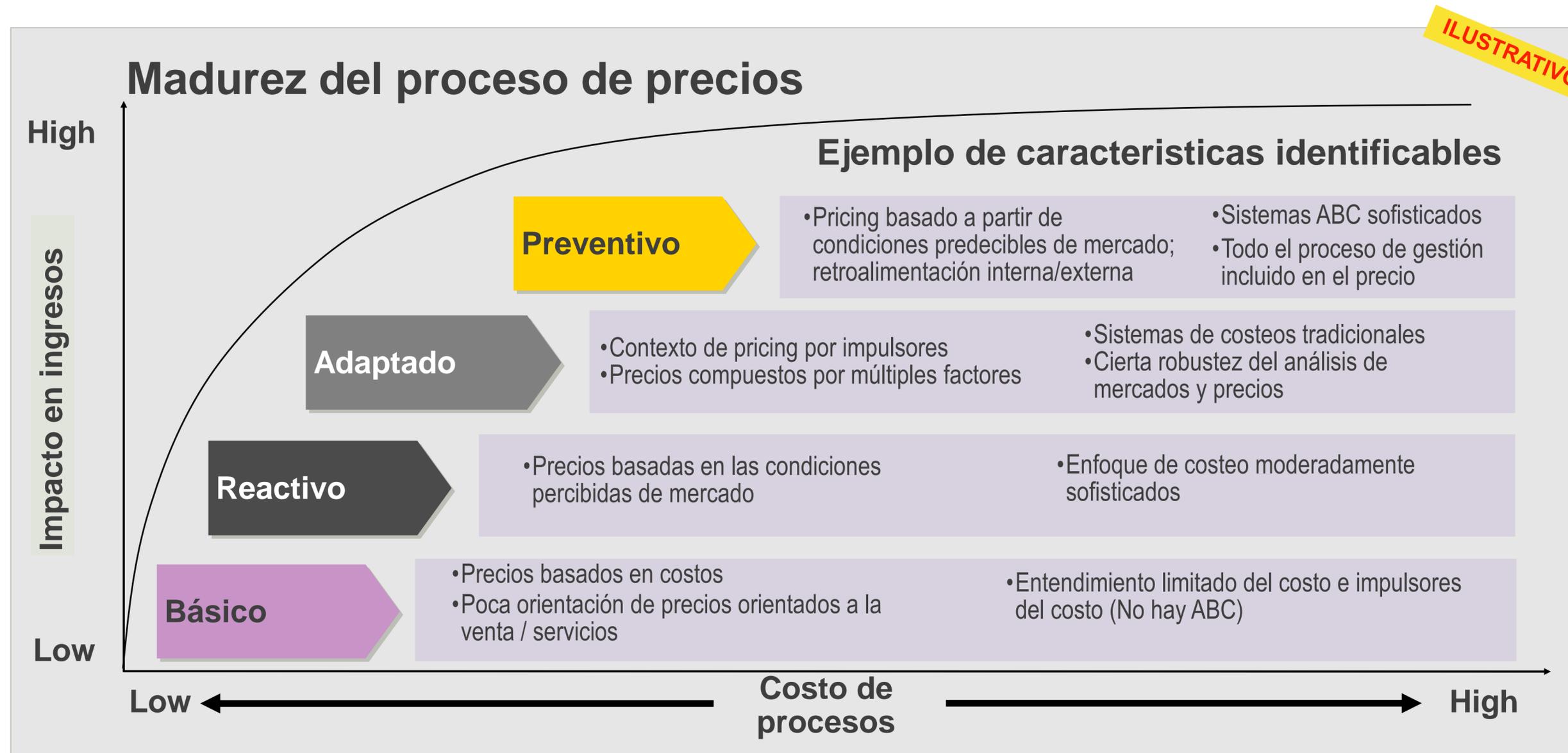


## Factores aceleradores

- ▶ 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

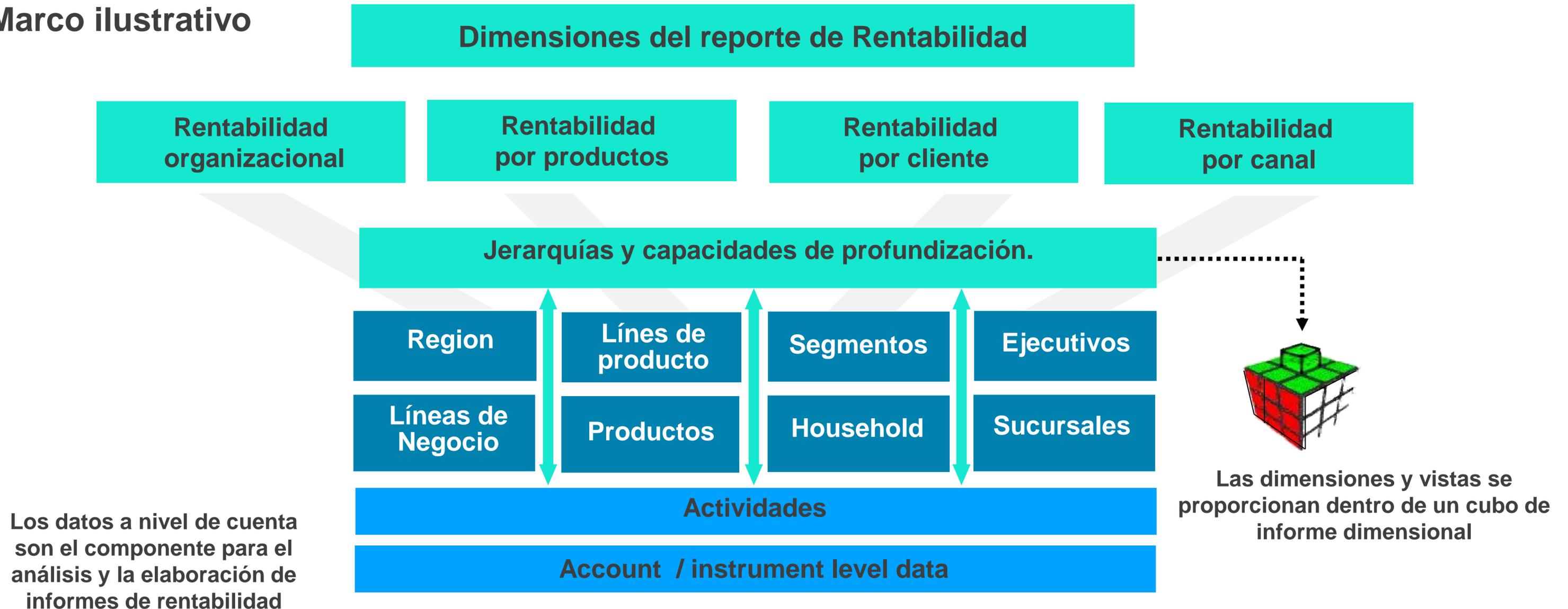
El modelo de efectividad de pricing se acompaña con un modelo de madurez que puede permitir a la organización comparar sus practicas actuales con prácticas de la industria usadas globalmente



# 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

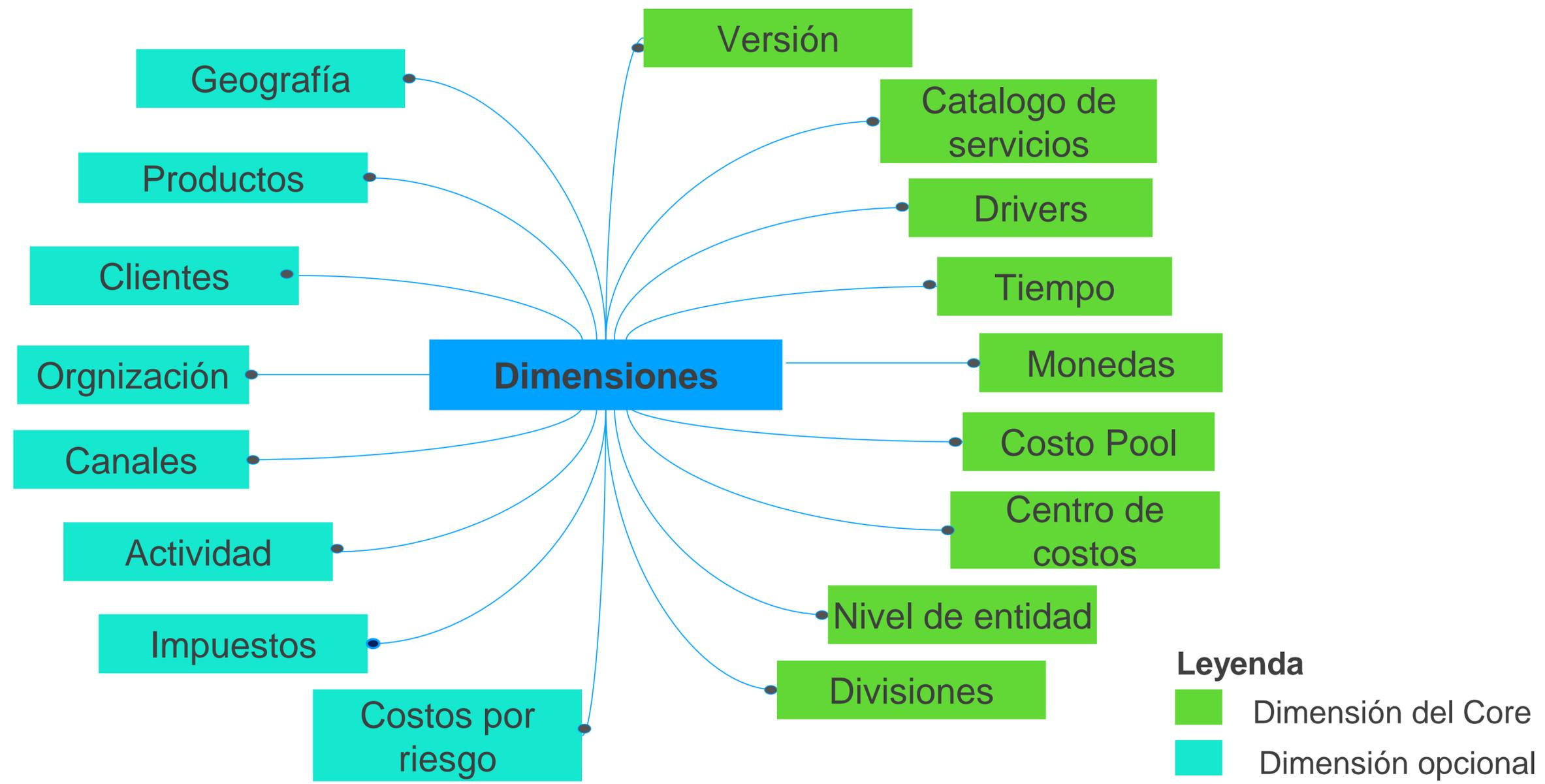


# Pricing y rentabilidad

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



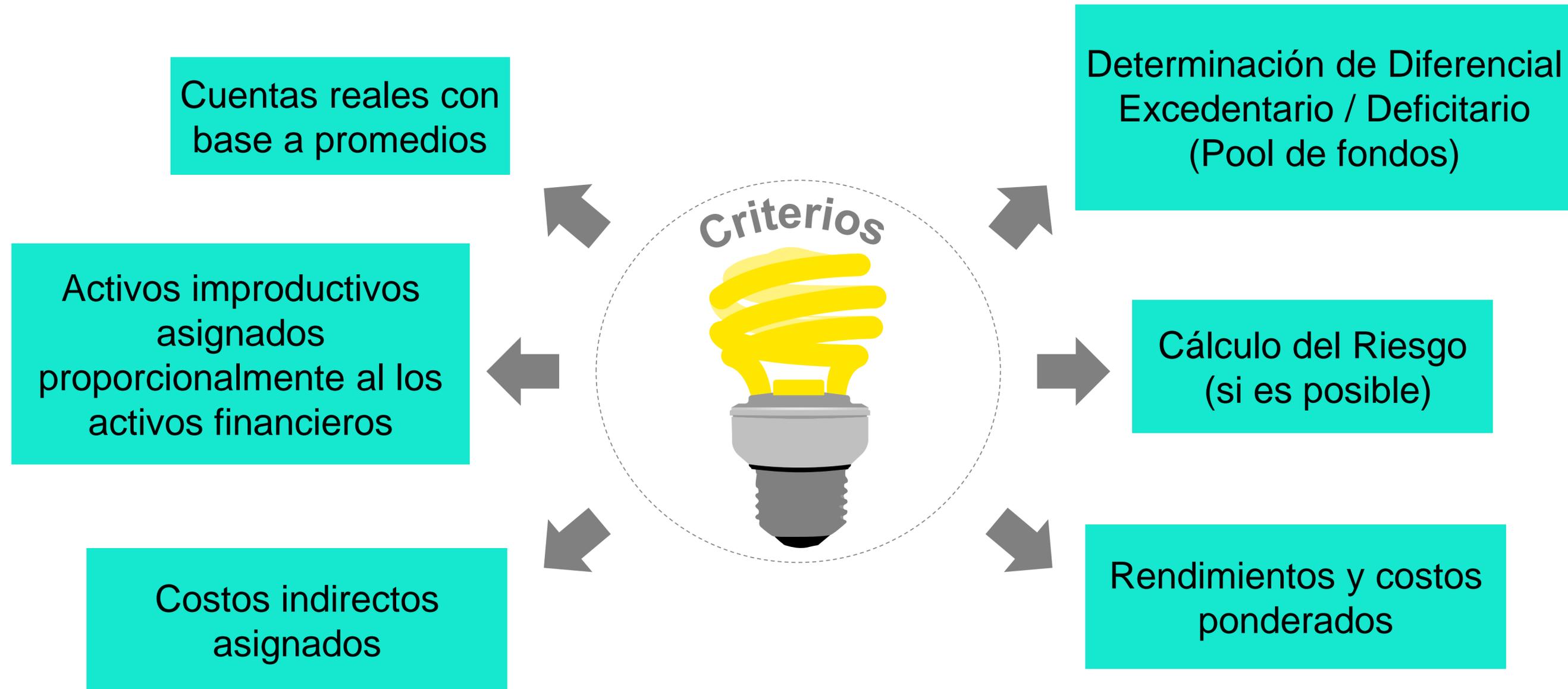
# Pricing y rentabilidad

## 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 Margen Financiero Costos Indirectos
Pasivo	3 Pasivos Propios	Rentabilidad ajustada
	4 Déficit Fondos (Pool)	Costo patrimonial (Solvencia)
Patrimonio	5 Patrimonio asignado	Tasa punto de equilibrio
Resultados	6 Margen Financiero	
	7 Resultados después de costos de transformación y fondeo propio	

**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](mailto:Leonidas.Rey@cr.ey.com)