

Para:	Supervisores No-G10
De:	Daniele Nouy, Secretario General
Re:	Prácticas sanas para administrar la liquidez en organizaciones bancarias

Adjunto encontrarán un documento recientemente emitido por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria que perfila un juego de prácticas sólidas para administrar la liquidez en las organizaciones bancarias. Este documento forma parte de los esfuerzos actuales del Comité por reforzar los procedimientos de administración de riesgos en la banca. El Comité considera que la liquidez – habilidad de crear incrementos de activos y cumplir con las obligaciones a su vencimiento – es crucial para la viabilidad continua de cualquier organización bancaria. Pero la importancia de la liquidez trasciende al banco individual ya que la falta de liquidez de una sola organización puede acarrear repercusiones sistémicas. El manejo de la liquidez está por ello entre las actividades más importantes conducidas por un banco.

A lo largo del tiempo se ha visto una decadente capacidad de confiar en depósitos importantes y una creciente confiabilidad en fondos de mayoristas. Innovaciones tecnológicas y financieras recientes han proporcionado a los bancos nuevas formas de crear fondos para sus actividades y administrar su liquidez. A la luz de este desarrollo, el Comité está reemplazando el documento de 1992 sobre liquidez - “Un marco para la medición y administración de la liquidez” – con una guía actualizada. El documento está organizado alrededor de un juego de 14 principios que recaen en las siguientes áreas clave:

- Desarrollo de una estructura para manejar la liquidez
- Medición y monitoreo de requerimientos netos de fondos
- Manejo del acceso al mercado
- Planificación de contingencia
- Manejo de liquidez de moneda extranjera
- Control interno del manejo del riesgo de liquidez
- Papel de la divulgación pública para mejorar la liquidez

- Papel de los supervisores

El documento tiene particular aplicabilidad en los mercados no-G10 y sus participantes. Cuando negocia con monedas extranjeras, el banco está expuesto al riesgo de que un movimiento súbito en las tasas de cambio o una amplia liquidez de mercado (o ambos) pueden agrandar los desajuste aceptables. Estos desplazamientos en la sensibilidad del mercado podrían resultar por factores generados domésticamente o por efectos contagio de eventos en otros países. Además, los activos en moneda extranjera podrían afectarse, especialmente si los prestatarios no han compensado el riesgo de la moneda extranjera adecuadamente. La crisis asiática a finales de 1990 no sólo demostró la importancia de que los bancos manejen estrechamente su liquidez de cambio de moneda extranjera, sino también mostró cuán rápidamente los mercados aparentemente líquidos pueden secarse y los riesgos del contagio.

Este documento no se emitirá formalmente para consulta, pero si desearan expresar sus opiniones, nuestro Grupo de Administración de Riesgo las recibirá gustosamente.

Febrero de 2000

**Prácticas Sanas
para Administrar la Liquidez
en Organizaciones Bancarias**

Comité de Basilea de Supervisión Bancaria

**Basilea
Febrero de 2000**

INDICE DE CONTENIDO

PRÁCTICAS SÓLIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA LIQUIDEZ EN ORGANIZACIONES BANCARIAS	5
I. INTRODUCCIÓN.....	5
<i>Principios para la evaluación de la administración de liquidez en organizaciones bancarias</i>	<i>6</i>
<i>Desarrollo de una estructura para el manejo de liquidez</i>	<i>4</i>
<i>Medición y monitoreo de los requerimientos netos de fondos.....</i>	<i>5</i>
<i>Manejo del acceso al mercado</i>	<i>5</i>
<i>Planificación de contingencia</i>	<i>5</i>
<i>Manejo de la liquidez de moneda extranjera.....</i>	<i>5</i>
<i>Controles internos para la administración del riesgo de liquidez.....</i>	<i>5</i>
<i>Papel de la divulgación pública en el mejoramiento de la liquidez</i>	<i>5</i>
<i>El papel de los supervisores</i>	<i>5</i>
II. ADMINISTRACIÓN CONTINUA DE LA LIQUIDEZ.....	8
A. <i>Desarrollo de una estructura para administrar el riesgo de liquidez</i>	<i>8</i>
B. <i>Medición y monitoreo de requerimientos netos de fondos</i>	<i>12</i>
(i) <i>Activos.....</i>	<i>13</i>
(ii) <i>Pasivos.....</i>	<i>15</i>
(iii) <i>Actividades Fuera del Balance</i>	<i>17</i>
(iv) <i>Otros Supuestos</i>	<i>18</i>
C. <i>Manejo del acceso al mercado</i>	<i>21</i>
D. <i>Planificación de contingencia</i>	<i>22</i>
(i) <i>Estrategia.....</i>	<i>13</i>
(ii) <i>Liquidez de apoyo</i>	<i>15</i>
(iii) <i>Programas de caución</i>	<i>17</i>
III. MANEJO DE LA LIQUIDEZ DE MONEDA EXTRANJERA	24
A. <i>Provisión de fondos de activos en moneda local con moneda extranjera</i>	<i>25</i>
B. <i>Creación de fondos de activos en moneda extranjera</i>	<i>23</i>
IV. CONTROLES INTERNOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	27
V. EL PAPEL DE LA DIVULGACIÓN PÚBLICA EN EL MEJORAMIENTO DE LA LIQUIDEZ.....	28
VI. EL PAPEL DE LOS SUPERVISORES.....	27

Prácticas sólidas para la administración de la liquidez en organizaciones bancarias

I. Introducción

1. La liquidez o la habilidad de crear incrementos en los activos y cumplir con las obligaciones a su vencimiento, es crucial para la continua viabilidad de cualquier organización bancaria. Por eso, el manejo de la liquidez está entre las actividades más importantes de los bancos. Una sólida administración de la liquidez puede reducir la probabilidad de serios problemas. Ciertamente, la importancia de la liquidez trasciende al banco individual, dado que un déficit de liquidez de una sola institución puede tener repercusiones a lo largo de todo el sistema. Por este motivo, el análisis de liquidez requiere que la administración bancaria no solamente mida la posición de liquidez del banco en forma continua, sino también que examine cómo los requerimientos de fondos podrían evolucionar bajo diferentes situaciones, incluyendo condiciones adversas.
2. En su trabajo sobre la supervisión de la liquidez, el Comité de Basilea se ha enfocado en desarrollar un mayor entendimiento de la manera en que los bancos administran su liquidez en forma global y consolidada. Recientes innovaciones tecnológicas y financieras han proporcionado a los bancos nuevas formas de proveerse fondos para sus actividades y administrar su liquidez. Adicionalmente, la declinante capacidad de confiar en depósitos importantes, aumento de la confianza en los fondos de mayoristas, y el reciente disturbio en los mercados financieros han cambiado globalmente la forma en que los bancos consideran la liquidez. Todos estos cambios han creado también nuevos retos para los bancos.
3. A la luz de que las prácticas estándar para la administración de la liquidez bancaria han cambiado desde la publicación de su documento “Un marco para la medición y administración de la liquidez” (septiembre de 1992), el Comité de Basilea está emitiendo este documento actualizado. Este documento expone varios principios que resaltan elementos clave para manejar la liquidez efectivamente.
4. La formalidad y sofisticación del proceso empleado para manejar la liquidez dependen del tamaño y sofisticación de cada banco, así como de la naturaleza y complejidad de sus actividades. Aunque el documento enfoca a los grandes bancos, los principios tienen amplia aplicabilidad en todo tipo de bancos. En particular, buenos sistemas de manejo de la información, análisis de requerimientos netos de fondos bajo supuestos alternativos, diversificación de fuentes de fondos y planes de contingencia son elementos cruciales para la administración sólida de la liquidez en un banco de cualquier tamaño o ámbito de operaciones. Los sistemas de información y análisis necesarios para implementar este enfoque, sin embargo, típicamente absorberán menores recursos y serán mucho menos complejos en un banco pequeño o en uno con actividades en menos mercados que en bancos grandes y complejos.

5. Como muchos otros documentos recientemente emitidos por el Comité de Basilea, el presente documento está organizado alrededor de varios principios clave para la administración de la liquidez. Estos principios son los siguientes:

Principios para la evaluación de la administración de liquidez en organizaciones bancarias

Desarrollo de una estructura para el manejo de liquidez

Principio 1: Cada banco debe tener una estrategia concertada para la administración diaria de la liquidez. Esta estrategia debe ser comunicada a lo largo de toda la organización.

Principio 2: El directorio del banco debe aprobar la estrategia y políticas significativas relacionadas con la administración de liquidez. El directorio debe también asegurarse que la gerencia toma los pasos necesarios para monitorear y controlar el riesgo de liquidez. El directorio debe ser informado regularmente de la situación de liquidez del banco e inmediatamente si hubiera un cambio esencial cualquiera en la posición actual o esperada de la liquidez.

Principio 3: Cada banco debe disponer de una estructura administrativa para ejecutar efectivamente la estrategia de liquidez. Esta estructura debe incluir la continua participación de los miembros de la gerencia. La gerencia debe asegurar que la liquidez se maneje efectivamente y que se establezcan políticas y procedimientos apropiados para controlar y limitar el riesgo de liquidez. Los bancos deben establecer límites para sus posiciones de liquidez en horizontes de tiempo particulares y revisarlos regularmente.

Principio 4: El banco debe tener sistemas de información adecuados para medir, monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez. Los informes deben entregarse periódicamente al directorio del banco, a la gerencia y al personal indicado.

Medición y monitoreo de los requerimientos netos de fondos

Principio 5: Cada banco debe establecer un proceso para la medición y monitoreo continuos de los requerimientos netos de fondos.

Principio 6: El banco debe analizar la liquidez utilizando una variedad de supuestos.

Principio 7: El banco debe revisar frecuentemente los supuestos utilizados en el manejo de liquidez para determinar si continúan válidos.

Manejo del acceso al mercado

Principio 8: Cada banco debe reexaminar periódicamente sus esfuerzos para establecer y mantener relaciones con los acreedores, para mantener la diversificación de los pasivos y apuntar a asegurar su capacidad de venta de recursos.

Planificación de contingencia

Principio 9: El banco debe contar con planes de contingencia consignan la estrategia para manejar crisis de liquidez e incluyan procedimientos para encarar déficits de flujo de efectivo en situaciones de emergencia.

Manejo de la liquidez de moneda extranjera

Principio 10: Cada banco debe tener un sistema de medición, monitoreo y control de sus posiciones de liquidez en las principales monedas con las que trabaja. Además de evaluar sus necesidades agregadas de liquidez de moneda extranjera y el desajuste aceptable en combinación con sus compromisos en moneda local, el banco debe también hacer análisis separados de su estrategia para cada moneda individualmente.

Principio 11: Sujeto al análisis acorde con el Principio 10, el banco debe, donde sea apropiado, establecer y revisar regularmente límites de desajuste de su flujo de efectivo de moneda extranjera en forma agregada y para cada moneda individual y significativa con la que opera el banco en horizontes de tiempo particulares

Controles internos para la administración del riesgo de liquidez

Principio 12: Cada banco debe tener un sistema de controles internos adecuado para su proceso de administración del riesgo de liquidez. Un componente fundamental del sistema de control interno involucra revisiones periódicas independientes y evaluaciones de la efectividad del sistema y, donde sea necesario, asegura que se hagan las revisiones apropiadas o mejoras del control interno. Los resultados de tales revisiones deben estar a disposición de las autoridades supervisoras.

Papel de la divulgación pública en el mejoramiento de la liquidez

Principio 13: Cada banco debe contar con un mecanismo de aseguración de que existe un nivel adecuado de divulgación de la información acerca del banco para poder manejar la percepción pública de la organización y su solidez.

El papel de los supervisores

Principio 14: Los supervisores deben conducir una evaluación independiente de las estrategias, políticas, procedimientos y prácticas de los bancos relacionados con la administración del riesgo de liquidez. Los supervisores deben exigir que los bancos cuenten

con un sistema efectivo para medir, monitorear y controlar el riesgo de liquidez. Deben obtener de cada banco información oportuna y suficiente para evaluar su nivel de riesgo de liquidez y deben asegurarse de que el banco tenga planes de contingencia adecuados.

II. Administración continua de la liquidez

A. Desarrollo de una estructura para administrar el riesgo de liquidez

6. Así como en la administración de otros tipos de riesgo, la administración sólida del riesgo de liquidez abarca el establecimiento de una estrategia para el banco, asegurar la vigilancia efectiva del directorio y la gerencia, así como operar bajo un proceso sólido de medición, monitoreo y control del riesgo de liquidez. La formalidad y sofisticación del proceso de administración del riesgo de liquidez deberán ser apropiadas para el riesgo total del banco.

Principio 1: Cada banco debe tener una estrategia concertada para la administración diaria del riesgo de liquidez.

7. Una actividad clave de los bancos es la creación de liquidez. Muchas de las actividades bancarias dependen directa o indirectamente de la capacidad del banco de satisfacer las necesidades de liquidez de sus clientes. De esta forma, los bancos son particularmente vulnerables a los problemas de liquidez, sean éstos de naturaleza específica de la institución o aquéllos que afectan al mercado en su conjunto. Virtualmente cada transacción financiera o compromiso tiene implicaciones en la liquidez del banco. En vista de esto, los bancos necesitan fijar su atención en su estrategia de liquidez, políticas y enfoque administrativo. La estrategia de liquidez debe establecer el enfoque general del banco para la liquidez, incluyendo varios objetivos cualitativos y cuantitativos. Esta estrategia debe incluir el objetivo del banco de proteger la solidez financiera y la capacidad de enfrentar situaciones de tensión en el mercado.
8. La estrategia de administración del riesgo de liquidez debe enunciar las políticas específicas sobre aspectos particulares de la administración de liquidez, tales como la composición de activos y pasivos, el enfoque de la administración de liquidez en diferentes monedas y de un país a otro, la confiabilidad relativa del uso de ciertos instrumentos financieros, y la liquidez y comerciabilidad de los activos. Debe también contarse con una estrategia concertada para enfrentar el potencial de falta de liquidez tanto temporal como a largo plazo.
9. La estrategia de administración del riesgo de liquidez debe ser comunicado a lo largo de toda la organización, particularmente a la luz del hecho de que en muchos bancos, la administración de liquidez ya no es pura responsabilidad del departamento de tesorería. Además, los nuevos productos o estrategias empresariales, tales como el desarrollo de la caución de créditos comerciales, pueden tener un importante y a veces complejo impacto sobre el riesgo de liquidez. Una caída en los sistemas operativos puede también tener un impacto sustancial

sobre el riesgo de liquidez. Todas las unidades comerciales dentro del banco que conducen actividades que tienen impacto sobre la liquidez deberían tener pleno conocimiento de la estrategia de liquidez y operar bajo políticas, procedimientos y límites aprobados.

10. La gerencia y personal indicado deben tener un conocimiento profundo de cómo otros riesgos, incluyendo los riesgos de crédito, de mercado y de operación, pueden impactar sobre la estrategia global de liquidez del banco. Por ejemplo, los problemas crediticios con contrapartes específicas pueden afectar el monto de ingresos de efectivo y requerir de acciones alternativas del banco.

Principio 2: El directorio del banco debe aprobar la estrategia y políticas significativas relacionadas con el manejo de liquidez. El directorio debe también asegurarse de que la gerencia toma los pasos necesarios para monitorear y controlar el riesgo de liquidez. El directorio debe ser informado periódicamente de la situación de liquidez del banco e inmediatamente si hubiera cualquier cambio esencial en la posición actual o esperada de la liquidez.

11. Debido a la crítica importancia de la administración de la liquidez en la viabilidad de cualquier banco, el directorio debe aprobar la estrategia del banco para la administración del riesgo de liquidez. El directorio debe aprobar políticas significativas que manejen o influyan en el riesgo de liquidez del banco. El directorio debe también aprobar políticas y procedimientos que identifiquen líneas de autoridad y responsabilidad para administrar las exposiciones de liquidez
12. El directorio debe asegurarse de que la gerencia proporcione una guía clara del nivel de riesgo de liquidez aceptable para cumplir con la estrategia de liquidez del banco. El directorio debe también asegurarse de que la gerencia tenga las políticas y procedimientos para monitorear y controlar efectivamente el riesgo de liquidez.
13. El directorio debe monitorear el perfil de rendimiento y riesgo de liquidez del banco y revisar periódicamente la información detallada oportuna y suficiente para permitir conocer y estimar el riesgo de liquidez que enfrentan las carteras clave del banco y el banco en su conjunto. Los bancos que tengan concentraciones de fondos y cambios significativos en la composición de sus carteras deben hacer estas revisiones más frecuentemente.
14. El directorio debe también revisar los planes de contingencia del banco para manejar rupturas de su capacidad de conducir algunas o todas sus actividades de manera oportuna y a un costo razonable.

Principio 3: Cada banco debe disponer de una estructura administrativa para ejecutar efectivamente la estrategia de liquidez. Esta estructura debe incluir la continua participación de los miembros de la gerencia. La gerencia debe asegurarse de que la liquidez se maneja efectivamente y que se establezcan políticas y procedimientos apropiados para controlar y limitar el riesgo de liquidez. Los bancos

deben establecer límites del tamaño sus posiciones de liquidez en tiempos particulares y revisarlos regularmente.

15. Como para otros elementos de la administración de riesgo, el banco debe tener una estructura de administración de liquidez para ejecutar efectivamente la estrategia, políticas y procedimientos de liquidez del banco. Los bancos deberían asignar al nivel más alto de la gerencia la máxima responsabilidad para establecer la política de liquidez y revisar las decisiones de liquidez. La responsabilidad de administrar la liquidez global del banco debe estar en manos de un grupo específico elegido dentro del banco. Podría ser un Comité de Activos/Pasivos conformado por la gerencia, el departamento de tesorería o el departamento de administración de riesgos. En todo caso, deben hacerse los chequeos y balances apropiados.
16. Debe establecerse un cronograma para revisiones rutinarias frecuentes de liquidez y otro para revisiones menos frecuentes pero más profundas. Estas revisiones proporcionan la oportunidad de reexaminar y refinar las políticas y prácticas de liquidez del banco a la luz de la experiencia y tendencias de su liquidez en sus actividades.
17. La gerencia debe tomar decisiones relacionadas con la estructura de la administración de liquidez. Puede centralizar la administración de liquidez completamente, puede descentralizar asignando la responsabilidad de su propia liquidez a cada unidad, sujeta a límites impuestos por la gerencia, o puede combinar ambas. De cualquier manera, la estructura administrativa debe permitir la flexibilidad necesaria y al mismo tiempo asegurar que la estrategia de liquidez aprobada por el directorio se implemente efectivamente. Cualquiera sea la estructura aplicada, es crucial que hayan vínculos entre los responsables de la liquidez y los que manejan las condiciones del mercado, así como entre los que tienen acceso a información crítica como ser los gerentes de riesgo crediticio. Esto es particularmente importante para desarrollar y analizar situaciones supuestas de tensión.
18. La gerencia debe establecer límites para asegurar la liquidez adecuada y estos límites deberían ser revisados por los supervisores. Alternativamente, los supervisores pueden establecer los límites. Los límites pueden establecerse, por ejemplo, en lo siguiente:
 - I. Los desajustes acumulados de efectivo (es decir, el requerimiento cumulativo neto de fondos como porcentaje del total de los pasivos) en diferentes periodos – al día siguiente, en los próximos cinco días, en el próximo mes. Estos desajustes deben calcularse tomando una consideración conservadora de la comerciabilidad de los activos líquidos, con un descuento para cubrir la volatilidad del precio y cualquier caída en el precio en caso de una venta forzada, y deben incluir los posibles egresos como resultado del retiro de compromisos, etc.
 - II. Los activos líquidos como porcentaje de pasivos a corto plazo. De nuevo, debe haber un descuento que refleje la volatilidad del precio. Los activos

incluidos en esta categoría deben ser no sólo aquéllos altamente líquidos – es decir aquéllos para los que se juzga que existe un mercado listo incluso en periodos de tensión.

19. Los bancos deberían analizar el posible impacto de diferentes situaciones supuestas sobre su posición de liquidez y establecer sus límites como corresponde. Los límites deben ser apropiados al tamaño, complejidad y condición financiera del banco. La gerencia debe definir los procedimientos y aprobaciones específicos necesarios para excepciones a las políticas y límites.
20. La gerencia debe asegurarse de que existan controles internos adecuados para proteger la integridad del proceso establecido de administración del riesgo de liquidez.

Principio 4: El banco debe tener sistemas de información adecuados para medir, monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez. Los informes deben entregarse periódicamente al directorio del banco, a la gerencia y al personal indicado.

21. Un elemento importante del marco de administración de liquidez es un sistema de administración de la información diseñado para dotar al directorio, la gerencia y personal indicado de información oportuna sobre la posición de liquidez del banco. Un sólido sistema de información es integral para la toma de decisiones sólidas relacionadas con la liquidez. Tal sistema debe ser lo suficientemente flexible como para enfrentar variadas contingencias que puedan surgir. El sistema de administración de la información debe tener la capacidad de calcular las posiciones de liquidez en la mayoría de las monedas con las que trabaja el banco, tanto individualmente como en forma agregada. Todo banco debe tener la capacidad de calcular sus posiciones de liquidez, en plazos cortos (por ejemplo a cinco días) y subsecuentemente en series de periodos específicos, incluyendo periodos más distantes, para permitirles manejar y dirigir efectivamente sus requerimientos de fondos netos.
22. El sistema de manejo de la información debe emplearse para verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y límites establecidos por el banco. Deberían hacerse informes sobre medidas de riesgo en forma periódica y comparar exposiciones de liquidez actuales con cualquier límite establecido. El sistema de información debe también posibilitar a la gerencia la evaluación del nivel de tendencias en la exposición agregada de liquidez del banco. Deberían establecerse supuestos en forma clara, de manera que la gerencia pueda evaluar la validez y consistencia de los supuestos clave y conocer las implicaciones de variadas situaciones supuestas de tensión.

B. Medición y monitoreo de requerimientos netos de fondos

Principio 5: Cada banco debe establecer un proceso para la medición y monitoreo continuos de los requerimientos netos de fondos.

23. Es esencial establecer un proceso de medición y monitoreo efectivo para administrar adecuadamente el riesgo de liquidez. A un nivel muy básico, la medición de la liquidez involucra evaluar todos los ingresos de efectivo de un banco con sus egresos para identificar el potencial de cualquier déficit neto que pueda surgir. Esto incluye los requerimientos de fondos para compromisos fuera del balance. Se pueden utilizar varias técnicas para medir el riesgo de liquidez, desde simples cálculos y simulaciones estáticas basadas en carteras actuales, hasta técnicas sofisticadas de modelos. Como todos los bancos se ven afectados por cualquier cambio en el clima económico y las condiciones de mercado, el monitoreo de las tendencias económicas y de mercado es clave para la administración del riesgo de liquidez.
24. Un aspecto importante para la administración de liquidez es hacer supuestos sobre futuras necesidades de fondos. Aunque ciertos flujos de efectivo pueden calcularse o predecirse fácilmente, los bancos deben también hacer supuestos sobre las necesidades futuras de liquidez, tanto para el corto plazo como para el largo plazo. Un factor importante que debe considerarse es el papel crítico que juega la reputación de un banco en su capacidad de atraer fondos en forma rápida y a términos razonables. Por esta razón los funcionarios del banco responsables del manejo de la liquidez global deben conocer cualquier información (como el anuncio de un decremento en las ganancias o una caída en la puntuación de una agencia de sondeos de opinión) que podría tener impacto en el mercado y en la percepción pública sobre la solidez de la institución.
25. Aunque muchos bancos han dependido históricamente de depósitos importantes para el grueso de sus fondos, en el ambiente del mercado actual, los bancos tienen una amplia variedad de fuentes de fondos que deberían considerarse en la administración de liquidez en forma continua. Los flujos de efectivo provienen de activos en vencimiento, activos vendibles, acceso a depósitos, líneas de crédito establecidas que pueden ser aprovechadas, y, en forma creciente, a través de valores en garantía. Esto debe igualarse con los egresos de efectivo que provienen de obligaciones con vencimiento próximo y obligaciones contingentes, especialmente líneas de crédito que pueden retirarse. Las salidas de efectivo pueden también surgir de circunstancias inesperadas.
26. Una escala de vencimientos es un recurso útil para comparar los ingresos y egresos de efectivo ya sea en forma diaria o para una serie de periodos especificados. El análisis de los requerimientos de fondos implica desarrollar una escala de vencimientos y calcular del exceso neto acumulativo o déficit de fondos para fechas de vencimiento seleccionadas. Los requerimientos netos de fondos de un banco se determinan analizando sus ingresos basados en supuestos del comportamiento

futuro de los activos, obligaciones, e ítems fuera del balance, y después se calcula el exceso neto acumulativo o déficit sobre el periodo de la estimación de liquidez.

27. Al desarrollar la escala de vencimientos, el banco debe colocar cada ingreso o egreso de efectivo a una fecha dada, desde un punto de partida, generalmente el día siguiente. (El banco debe tener claro los convenios de compensación y conciliación y marcos de tiempo que está empleando para asignar los flujos de efectivo a las fechas dadas.) Como un paso preliminar para formar la escala de vencimiento, los ingresos de efectivo pueden ordenarse por fecha de vencimiento de los activos o por un estimado conservador de cuándo las líneas de crédito podrían retirarse. Similarmente, los egresos de efectivo pueden ordenarse por fecha de vencimiento, la fecha más próxima que un acreedor pueda ejercer una opción temprana de reembolso, o la fecha más próxima para cobrar las contingencias. Los activos fácilmente comerciables pueden ubicarse en la escala de vencimiento en la fecha más temprana en la que pueden ser liquidados. Los bancos o supervisores deberán considerar qué descuento debe aplicarse a los activos que se ubiquen de esta manera para reflejar el riesgo de mercado. Los intereses significativos y otros flujos de efectivo deben incluirse también. Además, se pueden usar algunos supuestos basados en experiencias anteriores. La diferencia entre ingresos de efectivo y egresos de efectivo en cada periodo, el exceso o déficit de fondos, es un punto de partida para medir el exceso o déficit de liquidez de un banco de una serie de puntos en el tiempo.
28. El marco de tiempo pertinente para el manejo activo de liquidez es generalmente mas bien corto, incluyendo la liquidez del día. Particularmente, los primeros días en cualquier problema de liquidez son cruciales para mantener la estabilidad. El marco de tiempo apropiado dependerá de la naturaleza comercial del banco. Los bancos que dependen de fondos a corto plazo se concentrarán principalmente en administrar su liquidez en el muy corto plazo (digamos de hasta cinco días). Idealmente, estos bancos deberían calcular su posición de liquidez diariamente para este periodo. Otros bancos (es decir, aquéllos menos dependientes de los mercados de dinero a corto plazo) podrían manejar activamente sus requerimientos de fondos netos para un periodo un poco más largo, de uno a tres meses adelante.
29. Adicionalmente, los bancos deberían reunir datos y monitorear sus posiciones de liquidez en periodos más distantes. Típicamente, un banco podría encontrar brechas sustanciales de fondos en periodos distantes y debería abocarse a rellenar estas brechas influyendo el vencimiento de las transacciones de modo de compensar la brecha. Reunir datos en periodos distantes maximiza la oportunidad de cerrar la brecha mucho antes de que ésta cristalice. Los supervisores aconsejan que cualquier remanente de requerimiento de préstamo se limite a un monto que la experiencia sugiera que es cómodo dentro de la capacidad del banco para captar fondos en el mercado. Más claramente, los bancos con actividades en activos y pasivos de largo plazo necesitarán emplear un marco de tiempo más largo que los bancos que trabajan en mercados de dinero de corto plazo y que están en posición de rellenar brechas de fondos en corto tiempo. Sin embargo, incluso esta última categoría de bancos podría encontrar que vale la pena ajustar el vencimiento de nuevas

transacciones para compensar brechas en el futuro. Un horizonte de tiempo más largo podría también generar información útil para basar decisiones estratégicas en la medida en que un banco pueda depender de mercados determinados.

Principio 6: El banco debe analizar la liquidez utilizando una variedad de supuestos

30. La evaluación de si un banco tiene o no suficiente liquidez depende en gran medida del comportamiento de los flujos de efectivo bajo diferentes condiciones. Analizar la liquidez conlleva entonces trazar una variedad de supuestos. En cada supuesto, el banco trataría de explicar cualquier oscilación positiva o negativa de la liquidez. Estos supuestos tomarán en cuenta factores que sean tanto internos (específicos del banco) como externos (relacionados con el mercado). Ya que la liquidez típicamente será administrada bajo circunstancias “normales”, el banco debe estar preparado para administrar la liquidez bajo condiciones anormales.
31. El banco necesitará asignar el ritmo de flujo de efectivo para cada tipo de activo y pasivo evaluando la probabilidad del comportamiento de esos flujos en la situación que se esté analizando. Las decisiones acerca del ritmo específico y del tamaño de los flujos de efectivo son parte integral del desarrollo de la escala de vencimiento para cada supuesto. Para cada fuente de fondos, por ejemplo, el banco tendrá que decidir si un pasivo podría: (1) ser cancelado en su totalidad al vencimiento; (2) escaparse gradualmente durante las próximas semanas; o, (3) ser virtualmente refinanciado o estar disponible. La experiencia histórica del banco sobre patrones de flujos y el conocimiento de convenios de mercado podrían servir de guía para la toma de decisiones, pero el criterio muchas veces juega un papel muy grande, especialmente en supuestos difíciles. Un banco nunca tendrá la información perfecta para elegir el curso de acción a tomar y esto garantiza un enfoque conservador que podría sesgar la asignación de fechas tardías a los ingresos de efectivo y fechas tempranas a los egresos.
32. De este modo, el ritmo de ingresos y egresos de efectivo dentro de la escalera de vencimiento puede diferir entre las variables y los supuestos pueden diferir bastante. Por ejemplo, un banco podría creer, basado en su experiencia histórica, que su capacidad de controlar el nivel y ritmo de futuros flujos de efectivo de existencias de activos vendibles en una crisis de fondos bancarios, se deterioraría muy poco de las condiciones normales. Sin embargo, en una crisis de mercado general, esta capacidad podría caer drásticamente si pocas instituciones quisieran o pudieran efectuar compras de efectivo de activos menos líquidos. Por otro lado, un banco con fuerte reputación en el mercado podría realmente beneficiarse de una fuga de calidad ya que los depositantes potenciales buscan el lugar más seguro para sus depósitos. Al hacer una evaluación, los bancos deben tomar en cuenta no sólo su propia experiencia histórica, sino también la experiencia de otros bancos en una crisis de liquidez.
33. El perfil de evolución de la liquidez de un banco bajo uno o más supuestos puede tabularse gráficamente, acumulando el balance de ingresos de efectivo esperados y egresos de efectivo esperados en varios tiempos, así como diariamente para un

periodo determinado. Se puede construir un gráfico de liquidez estilizado que permita comparar el exceso neto acumulativo o déficit de fondos bajo los principales supuestos empleados por el banco para proporcionar más información sobre la liquidez del banco y chequear cuán consistentes y realistas son las suposiciones para el banco individual. Por ejemplo, un banco de alta calidad podría parecer muy líquido bajo circunstancias normales y permanecer así en una crisis general de mercado, y sufrir de iliquidez solamente en una crisis bancaria específica. En contraste, un banco más débil podría ser igualmente ilíquido en una crisis general de mercado y en una crisis bancaria específica.

Principio 7: Un banco debe revisar frecuentemente los supuestos utilizados para administrar la liquidez para determinar si éstos continúan válidos.

34. Ya que la posición de liquidez futura se verá afectada por factores que no siempre pueden ser pronosticados con precisión, los supuestos deben revisarse frecuentemente para determinar su validez, especialmente dada la velocidad de cambio en los mercados bancarios. El número de supuestos que pueden hacerse, sin embargo, es muy limitado. Esta sección intenta catalogar los supuestos de liquidez en cuatro amplias categorías: (a) activos, (b) pasivos, (c) actividades fuera del balance, y (d) otros.

(a) Activos

35. Los supuestos sobre existencias futuras de activos de un banco incluyen su comerciabilidad y uso como colateral que podría incrementar los ingresos de efectivo, la medida en que los activos se originarán y venderán a través de programas de caución, y la medida en que los activos en vencimiento se renovarán y se adquirirán nuevos activos. En algunos países, los supervisores han observado una tendencia a confiar fuertemente en las existencias de activos líquidos (un almacén de liquidez) para compensar una mayor incertidumbre acerca del comportamiento del acreedor.

36. Para determinar el nivel de activos potenciales de un banco, deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué proporción de activos en vencimiento podrá y querrá el banco refinanciar o renovar?
- ¿Cuál es el nivel esperado de solicitudes de préstamos que serán aprobados?
- ¿Cuál es el nivel esperado de retiro de compromisos de préstamo que el banco necesitará proveer? Estos compromisos pueden ser: líneas comerciales comprometidas sin cláusulas o convenios de cambio esencial adverso (MAC), que el banco no podría legalmente desechar incluso si la situación financiera del prestatario se deteriorase; líneas comerciales comprometidas con cláusulas MAC que algún cliente podría retirar en casos de crisis; y otras líneas de crédito comerciales o de consumo.

Para estimar sus necesidades de fondos normales, algunos bancos emplean patrones históricos de refinanciamiento, retiros y nuevas solicitudes de préstamos; otros conducen análisis estadísticos tomando en cuenta efectos estacionales y otros efectos que determinan la demanda de préstamos (por ejemplo, préstamos de consumo). Alternativamente, un banco puede hacer proyecciones económicas de criterio o llevar a cabo una evaluación cliente-por-cliente de sus clientes más grandes y aplicar las relaciones históricas al resto.

37. Los retiros y las nuevas solicitudes de préstamos representan un desgaste potencial de fondos. No obstante, el banco tiene margen para controlar estos ítems dependiendo de las condiciones actuales. Por ejemplo, durante condiciones adversas, el banco puede decidir arriesgar alguna relación comercial negándose a aprobar nuevas solicitudes de préstamos que aprobaría bajo condiciones normales, o podría negarse a cumplir compromisos de prestación no obligados.
38. El crecimiento de mercados secundarios para varios tipos de activos ha ampliado las oportunidades de los bancos para vender o asegurar más activos con mayor velocidad. Bajo circunstancias normales, estos activos pueden convertirse en efectivo rápida y fácilmente a un costo razonable y muchos bancos incluyen tales activos en su análisis de fuentes de fondos disponibles. Sin embargo, demasiada confianza en la caución y la venta de activos, tales como préstamos, como medio para proporcionar liquidez, levanta dudas sobre la verdadera capacidad de un banco para igualar los flujos de efectivo recibidos por la venta de activos con las necesidades de fondos. El disturbio reciente del mercado ha mostrado que vender o caucionar activos puede no ser una fuente viable de fondos para propósitos de liquidez.
39. Para determinar la comerciabilidad de activos, se puede segregarlos en cuatro categorías según su grado de liquidez relativa:
 - La categoría de mayor liquidez incluye componentes tales como dinero efectivo y valores públicos que pueden tomarse como colaterales en las operaciones rutinarias de mercado abierto de los bancos centrales; estos activos pueden ser empleados ya sea para obtener liquidez del banco central o para ser vendidos o repuestos, o de lo contrario, ser empleados como colaterales en el mercado;
 - Una segunda categoría es la de los valores comerciables, por ejemplo acciones ordinarias y préstamos interbancarios que pueden ser vendibles pero que pierden liquidez bajo condiciones adversas;
 - Una segunda categoría comprende la cartera de préstamos vendibles. La tarea aquí es desarrollar supuestos para un cronograma razonable de la disponibilidad de activos de un banco. Algunos activos, aun siendo comerciables, pueden tomarse como invendibles dentro del marco de tiempo del análisis de liquidez;

- La categoría menos líquida incluye esencialmente activos no comerciables tales como préstamos que no pueden ser fácilmente vendidos, premisas bancarias e inversiones en subsidiarias, así como créditos con problemas severos;
 - Los activos caucionados a terceros se deducen de cada categoría.
40. La mira que sustenta el proceso de clasificación es que diferentes bancos podrían asignar el mismo activo a diferentes categorías en la escala de vencimientos debido a diferencias en el manejo interno de sus activos-pasivos. Por ejemplo, un préstamo categorizado por un banco como un activo moderadamente líquido –solamente vendible a finales del marco de tiempo del análisis de liquidez – puede ser considerado como candidato a una liquidación bastante rápida y segura en un banco que opera en un mercado donde los préstamos se transfieren frecuentemente, que rutinariamente incluye cláusulas de préstamo-venta en toda documentación de préstamo y que ha desarrollado una red de clientes con quienes tiene acuerdos de préstamo-compra.
41. Al categorizar los activos, un banco tendrá también que decidir cómo la liquidez de un activo se vería afectada bajo diferentes situaciones supuestas. Algunos activos muy líquidos durante épocas de condiciones comerciales normales, podrían ser menos líquidos bajo condiciones adversas. Esta asimetría de la liquidez es crecientemente un problema ya que los mercados de instrumentos de riesgo más alto y transacciones financieras estructuradas se han expandido. Consecuentemente, un banco podría poner un activo en diferentes categorías dependiendo del tipo de situación que esté pronosticando.

(b) Pasivos

42. Para analizar el lado del pasivo del balance para encontrar fuentes de fondos, el banco debe conocer las características de sus proveedores de fondos y los instrumentos de provisión de fondos. Para evaluar los flujos de dinero efectivo provenientes del pasivo del banco, el banco debe primero observar el comportamiento de sus pasivos bajo condiciones comerciales normales. Esto incluiría establecer:
- El nivel normal de refinanciamiento de depósitos y otros pasivos;
 - El vencimiento real de los depósitos de vencimientos no contractuales, tales como depósitos a la vista y muchos tipos de cuentas de ahorro;
 - El crecimiento normal de nuevas cuentas de depósitos.
43. Como para la evaluación de refinanciamientos y nuevas solicitudes de préstamos, el banco debe emplear varias técnicas para establecer los vencimientos reales de sus pasivos, tales como patrones históricos de comportamiento de los depósitos. Para los depósitos a la vista, ya sea de individuos o de empresas, muchos bancos llevan un análisis estadístico que considera factores estacionales, sensibilidad de tasas de

interés, y otros factores macroeconómicos. Para los grandes depositantes mayoristas, el banco podría emprender una evaluación cliente-por-cliente de la probabilidad de refinanciamiento. La dificultad para establecer tales estimados del comportamiento de la liquidez se ha incrementado con la creciente competencia de alternativas de inversión para los depósitos.

44. Al examinar los flujos de efectivo que proceden de los pasivos de un banco bajo circunstancias anormales (problemas bancarios específicos o problemas generales de mercado), el banco debe analizar cuatro preguntas básicas:
- ¿Cuáles fuentes de fondos probablemente se quedarían con el banco bajo cualquier circunstancia, y podrían éstas incrementarse?
 - ¿Cuáles fuentes de fondos se retirarían gradualmente si surgiesen problemas, y a qué tasa? ¿Es el costo de retiro depósitos un medio de control de la tasa de retiro?
 - ¿Cuáles obligaciones en vencimiento u obligaciones con vencimientos no contractuales se retirarían inmediatamente al primer signo de problemas? ¿Tienen estas obligaciones opciones de retiro temprano que podrían ejercerse?
 - ¿Tiene el banco facilidades de apoyo que podría usar y bajo qué circunstancias?
45. Las dos primeras categorías representan las tendencias de flujos de efectivo que tienden a reducir los egresos de efectivo proyectados directamente de vencimientos contractuales. Además de los pasivos identificados arriba, el capital de un banco y pasivos a plazo que no vencen dentro del horizonte del análisis de liquidez proporcionan una protección adicional de liquidez. Los pasivos a largo plazo son una forma particularmente importante de protección de liquidez.
46. Los pasivos que conforman la primera categoría son los que podría pensarse que se quedarían con el banco, incluso bajo una proyección "en el peor caso". Algunos depósitos importantes generalmente se quedan con el banco porque, en algunos países, los depositantes intermediarios y de empresas pequeñas podrían confiar en que la red de seguridad del sector público los protegerán de pérdidas, o porque el costo de cambiar de banco, especialmente para algunos servicios comerciales tales como cuentas de transacción, podrían ser prohibitivos en el muy corto plazo.
47. La segunda categoría, pasivos que probablemente se quedarían con el banco durante periodos de dificultades leves y se retirarían relativamente despacio en una crisis, podría incluir a los pasivos tales como depósitos importantes que no están incluidos en la primera categoría. En adición a los depósitos importantes, en algunos países, cierto nivel de tipos de fondos interbancarios podrían quedarse con el banco durante dichos periodos. La propia experiencia de refinanciamiento del banco, así

como la experiencia de otras instituciones con problemas podría ayudar a desarrollar un cronograma para estos flujos de efectivo.

48. La tercera categoría comprende el resto de los pasivos en vencimiento, incluyendo algunos sin vencimientos contractuales, tales como depósitos de mayoristas. Bajo cada situación supuesta, este enfoque adopta una postura conservadora y asume que estos pasivos restantes serán reembolsados al vencimiento más temprano posible, especialmente en supuestos de crisis, porque tales dineros pueden convertirse a valores fiscales y otros valores seguros. Los factores tales como diversificación y creación de relaciones son considerados especialmente importantes al evaluar el grado retiros de pasivos y la capacidad del banco de reemplazar los fondos. No obstante, cuando existen problemas de mercado, algunas instituciones de alta calidad podrían darse con que reciben ingresos de depósitos de mayoristas más grandes de lo usual, incluso cuando los ingresos de efectivo se hayan secado para otros participantes del mercado. Sin embargo, los bancos deben ser cuidadosos de no confiar en esto como una fuente de fondos, ya que los clientes podrían igualmente preferir mantener su efectivo o transferir sus activos fuera del sistema bancario.
49. Algunos bancos, por ejemplo los bancos más pequeños en mercados regionales, podrían también tener líneas de crédito que utilizar para compensar los egresos de efectivo. Mientras que este tipo de facilidades es de alguna manera raro entre bancos más grandes, la posible utilización de tales líneas podría contarse dentro de los supuestos de liquidez de un banco. Aunque tales facilidades son objeto de cláusulas de cambio adversas, pueden ser de valor limitado, especialmente en crisis bancarias específicas.

(b) Actividades fuera del balance

50. El banco debe también examinar el potencial de flujos de efectivo de sus actividades fuera del balance (otras que los compromisos de préstamos que ya fueron considerados). La naturaleza contingente de la mayoría de los instrumentos de actividades fuera del balance aumenta la complejidad del manejo de los flujos fuera del balance. En particular, durante situaciones de tensión, los compromisos fuera del balance pueden ocasionar drenajes significativos de liquidez.
51. Los pasivos contingentes, tales como cartas de crédito y garantías financieras, representan un drenaje de fondos potencialmente significativo, pero usualmente no son dependientes de la situación del banco. Un banco puede determinar un nivel “normal” de flujos de dinero de efectivo bajo condiciones de rutina, y entonces estimar el alcance de incremento de estos flujos durante periodos de tensión. Sin embargo, una crisis general de mercado podría desatar un incremento sustancial del monto de retiros de cartas de crédito debido al incremento de incumplimientos y bancarrota en el mercado.

52. Otras fuentes potenciales de fondos de dinero en efectivo incluyen trueques (swaps), opciones a la vista, otros contratos a tasa de interés y envíos de moneda extranjera, calls y acuerdos de reembolsos tempranos. Ya que los productos que derivan de opciones y divisas son el principal para contratos de capital, es probable que las contrapartes sean sensibles a la tasa de crédito del banco y podrían pedir un colateral a la vista en caso de declinamiento de la tasa de crédito del banco.

(c) **Otros supuestos**

53. Abocarse solamente a los instrumentos podría llevar a ignorar algunos factores que pueden impactar significativamente los flujos de dinero en efectivo de un banco. Aparte de las necesidades de liquidez que surgen de sus propias actividades comerciales, los bancos también requieren de fondos para apoyar otras operaciones. Por ejemplo, muchos bancos grandes suministran servicios bancarios corresponsales a bancos extranjeros o proporcionan acceso a sistemas de pago a los bancos locales pequeños y otras instituciones financieras. Si los bancos proporcionan servicios de compensación a los bancos corresponsales, especialmente para actividades de comercio, el valor de su tráfico de pagos frecuentemente será lo suficientemente grande como para afectar la posición global de liquidez del banco pagador. Los bancos deberían pedir a estos clientes que pronostiquen su tráfico de pagos de modo que pueda planificar sus necesidades globales de fondos, aunque siempre quedará algún elemento de impredecible. En el caso de ingresos de pagos, el corresponsal depende de que el emisor efectúe el pago esperado. Si se cambian estos planes, podría haber una demora antes que éste, proporcione la información al banco pagador. En el caso de egresos de pagos, el banco puede tener algún elemento de control sobre el cronograma del pago durante el día, aunque algunos pagos deben efectuarse antes de los plazos durante el día. El banco, sin embargo, seguirá vulnerable a la cancelación o demora de un pago por parte de su cliente, o a una necesidad inesperada de efectuar algún pago.
54. En sistemas de conciliación bancaria bruta a tiempo real, las fluctuaciones inesperadas de patrones de reembolso de sus clientes pueden requerir que los bancos se presten más fondos dentro del día para efectuar reembolsos. La mayoría de los bancos centrales están dispuestos a facilitar liquidez durante el día para estos propósitos, aunque muchos exigen que los bancos entreguen un colateral de alta calidad. Consecuentemente, los bancos en estos países necesitarán mantener existencias de valores que pueden ser caucionados o recobrados al banco central si fuera necesario.
55. Si los clientes no pudieran pronosticar sus posiciones de fin del día con precisión, los bancos podrían enfrentar posiciones inesperadas en sus cuentas de conciliación al término del día. Tendrían entonces que prestarse o disponer fondos en el mercado de la noche a la mañana o, alternativamente, emplear facilidades durante la noche

proporcionadas por el banco central. Otra vez, si el banco requiere prestarse fondos del banco central, éste probablemente exija un colateral.

56. Adicionalmente, los gastos generales netos, tales como alquileres, salarios y pagos de impuestos, aunque generalmente no son lo suficientemente significativos para ser considerados en los análisis de liquidez de los bancos, pueden en algunos casos ser fuente de egresos de efectivo.

C. Manejo del acceso al mercado

Principio 8: Cada banco debe revisar periódicamente sus esfuerzos para establecer y mantener relaciones con acreedores, para mantener la diversificación de los pasivos y apuntar a asegurar su capacidad de venta de recursos.

57. Un componente crítico del manejo de liquidez es evaluar el acceso al mercado y conocer varias opciones de fondos. Simplemente, un banco necesita saber cuántos fondos puede esperar recibir del mercado, tanto en circunstancias normales como en adversas.
58. La gerencia debe asegurarse de que el acceso al mercado sea manejado activamente por el personal indicado dentro del banco. Pueden existir relaciones con contrapartes comerciales, bancos corresponsales, clientes corporativos y sistemas de pagos. Crear fuertes relaciones con los proveedores clave de fondos puede proporcionar una línea de defensa en un problema de liquidez y formar parte integral de la administración de liquidez de un banco. La frecuencia de contacto y la frecuencia de uso de una fuente de fondos son dos indicadores posibles de la fortaleza de una relación de provisión de fondos.
59. Las concentraciones de fuentes de provisión de fondos incrementan el riesgo de liquidez. Consecuentemente, como un chequeo para una diversificación adecuada de los pasivos, un banco necesita examinar el nivel de confianza en fuentes de provisión de fondos, en el ámbito individual y por tipo de instrumento, naturaleza del proveedor de fondos, y mercado geográfico. Adicionalmente, un banco debe procurar conocer y evaluar el uso de financiamiento entre compañías para sus oficinas comerciales individuales. El departamento de tesorería o algún otro grupo especificado dentro del banco debe responsabilizarse de monitorear las variadas opciones de provisión de fondos y las tendencias actuales de dichas opciones. En todo banco, la gerencia debe estar constantemente informada de la composición, características y diversificación de sus fuentes de fondos.
60. Desarrollar mercados para la venta de activos o explorar arreglos bajo los cuales un banco pueda prestarse contra activos es otro elemento del manejo del acceso al mercado. La inclusión de cláusulas de préstamo en la documentación de préstamos y la frecuencia de uso de algunos mercados de venta de activos son dos posibles

indicadores de la habilidad de un banco de ejecutar ventas de activos bajo pronósticos adversos.

D. Planificación de contingencia

Principio 9: El banco debe establecer planes de contingencia que consignen la estrategia para manejar las crisis de liquidez e incluir procedimientos para encarar déficits de flujo de efectivo en situaciones de emergencia.

61. La habilidad de un banco de resistir las rupturas tanto temporales como de más largo plazo en su habilidad de basar algunas o todas sus actividades de forma oportuna y a un costo razonable puede depender de la adecuación de sus planes formales de contingencia. A medida que los bancos confían cada vez menos en depósitos importantes como una fuente estable de fondos y confían más en fuentes secundarias de fondos, la necesidad de planes de contingencia se torna mucho más crítica. Los planes de contingencia efectivos deberían consignar dos preguntas principales:
- ¿Tiene la gerencia una estrategia para manejar una crisis?
 - ¿Tiene la gerencia procedimientos establecidos para acceder a fondos en una emergencia?

La gerencia necesita responder estas preguntas en forma realista para determinar cómo le iría al banco en circunstancias anormales adversas. Además, la gerencia debe identificar y conocer los tipos de eventos que podrían dañar los planes de contingencia de liquidez.

(a) Estrategia

62. Un plan de contingencia para tratar problemas de liquidez consiste de diferentes componentes. Los más importantes son aquéllos que involucran la coordinación gerencial. Un plan de contingencia debe establecer procedimientos que aseguren que los flujos de información sean oportunos e ininterrumpidos, y que proporcionen a la gerencia la información precisa que ésta necesite para tomar decisiones rápidas. Debe establecerse una clara división de responsabilidad de manera que todo el personal conozca lo que se espera de ellos durante una situación de problema.
63. Otro elemento principal del plan sería una estrategia para tomar ciertas acciones para alterar comportamientos del activo y pasivo. Aunque se pueden hacer supuestos de cómo se comportará un activo o pasivo bajo ciertas condiciones (como se vio arriba), un banco podría cambiar estas características. Por ejemplo, un banco podría deducir que sufrirá un déficit de liquidez en una crisis basado en sus supuestos con respecto al monto futuro de ingresos de efectivo de activos vendibles y egresos por retiros de depósitos. Durante una crisis así, sin embargo, el banco

podría mercadear los activos más agresivamente, o vender activos que no hubiera vendido bajo condiciones normales y así aumentar sus ingresos de efectivo.

64. Otros componentes del plan de contingencia involucran mantener relaciones-cliente con los tenedores de obligaciones, prestatarios y contrapartes de negocios y actividades fuera del balance. A medida que la intensidad de los problemas crece, los bancos deben decidir de qué activos se desharán. Típicamente, los bancos revisan todo el activo del balance y seleccionan los activos que dañarán menos las relaciones comerciales y la percepción del público de la solidez del banco (por ejemplo, existencias de valores del gobierno). Al mismo tiempo, las relaciones con los acreedores cobran importancia bajo condiciones adversas. Si la estrategia de un banco requiere de gerentes de obligaciones para mantener fuertes vínculos con las contrapartes y grandes acreedores durante periodos de relativa calma, el banco podría estar mejor posicionado para asegurar fuentes de fondos bajo circunstancias anormales.

(b) Liquidez de apoyo

65. Los planes de contingencia deberían también incluir procedimientos para compensar déficits de flujo de efectivo en situaciones adversas. Los bancos deben tener disponibles varias fuentes de tales flujos, incluyendo facilidades de crédito no usadas anteriormente. Dependiendo de la severidad del problema de liquidez, el banco podría escoger - o verse forzado a - usar una o más de estas fuentes. El plan debe establecer tan claramente como sea posible la cantidad de fondos de estas fuentes que el banco tendría a disposición, y bajo qué situaciones podría usarlos. Los bancos deben tener cuidado de no confiar excesivamente en estas líneas de apoyo y deben conocer las condiciones, tales como periodos de notificación, que podrían afectar la habilidad del banco de acceder a estas líneas rápidamente. Ciertamente, los bancos deberían tener planes de contingencia para situaciones en que no pueda disponer de sus líneas de apoyo.
66. Los bancos deberían considerar bajo qué circunstancias y para qué propósitos establecerán líneas comprometidas de provisión de fondos, por las cuales pagan un precio, de las que dispondrían bajo circunstancias anormales si las facilidades no comprometidas fallaran.

(c) Programas de Caución

67. La existencia de provisión de recursos en ventas de activos, la extensión de facilidades de liquidez para programas de caución y los efectos de amortización temprana de ciertas transacciones de caución de activos pueden involucrar un riesgo de liquidez significativo para las instituciones que trabajan con mercados de crédito secundarios. Las instituciones deberían asegurarse de que sus planes de contingencia de liquidez incorporen completamente el riesgo potencial de sus

actividades de mercado de crédito secundario. Con la emisión de nuevos valores caucionados, la organización bancaria emisora debe determinar el efecto potencial sobre su liquidez al inicio de cada transacción y a lo largo de la vida de los valores para determinar mejor sus necesidades futuras de fondos.

68. Los planes de contingencia de una institución deberían tomar en consideración la necesidad de obtener fondos de reemplazo, y especificar las posibles alternativas de fuentes de fondos, en caso de amortización temprana de valores caucionados pendientes. Debe reconocerse que una amortización temprana de los valores caucionados de una organización bancaria podría dañar su capacidad de abastecerse de fondos —sea a través de re-emisiones o de otros préstamos— ya que la reputación de la institución con sus inversores se vería adversamente afectada.

III. Manejo de la liquidez de moneda extranjera

69. Observando los problemas de moneda de un número de mercados en los años 90, hoy está claro que, para los bancos con presencia internacional, el tratamiento de los activos y pasivos en varias monedas adiciona complejidad al manejo de liquidez por dos razones. Primero, frecuentemente los bancos son menos conocidos por los acreedores en mercados de moneda extranjera. Por eso, en caso de problemas en el mercado, especialmente si están relacionados con el ambiente local de operaciones, estos acreedores podrían no distinguir los rumores de los hechos tan bien o tan rápido como los clientes de moneda local. Segundo, en caso de un disturbio, el banco no siempre podrá movilizar la liquidez local y las necesarias transacciones de cambio de moneda extranjera en el tiempo suficiente para cumplir con los requerimientos de fondos en moneda extranjera. Estos aspectos son particularmente importantes para bancos con posiciones en monedas extranjeras para las cuales el mercado de divisas no es altamente líquido en toda situación.

Principio 10: Cada banco debe tener un sistema de medición, monitoreo y control de sus posiciones de liquidez en las principales monedas con las que trabaja. Además de evaluar sus necesidades agregadas de liquidez de moneda extranjera y el desajuste aceptable en combinación con sus compromisos en moneda local, el banco debe también hacer análisis separados de su estrategia para cada moneda individualmente.

70. Cuando trabaja con monedas extranjeras, un banco está expuesto al riesgo de que un cambio súbito en las tasas de cambio o en la liquidez del mercado, o ambos, pueda ensanchar severamente los desajustes de liquidez. Estos desplazamientos en la sensibilidad del mercado podrían ser resultado ya sea de factores generados domésticamente o de efectos contagio de acontecimientos en otros países. En cualquier caso, un banco podría darse con que el tamaño de su brecha de fondos en moneda extranjera se ha incrementado. Además, los activos en moneda extranjera pueden menoscabarse, especialmente si los prestatarios no han protegido el riesgo de moneda extranjera adecuadamente. La crisis asiática a fines de los 90 demostró

la importancia de que los bancos manejen su liquidez de moneda extranjera en forma diaria.

70. Los aspectos particulares a tomarse en cuenta en el manejo de la liquidez en moneda extranjera dependerán de la naturaleza comercial del banco. Para algunos bancos, el uso de depósitos en moneda extranjera y líneas de crédito a corto plazo para crear activos en moneda local será el área de mayor vulnerabilidad, mientras que para otros podría ser la creación de fondos de activos en moneda extranjera con moneda local. Como en el manejo global del riesgo de liquidez, la liquidez de moneda extranjera debe analizarse bajo diferentes situaciones, incluyendo condiciones de tensión.

A. Provisión de fondos de activos en moneda local con moneda extranjera

72. Cuando se usa moneda extranjera para convertir una porción de activos de moneda local, los bancos deben analizar las condiciones de mercado que podrían afectar el acceso al mercado de moneda extranjera y saber que los depositantes y prestatarios de moneda extranjera podrían intentar retirar sus fondos más rápidamente que las contrapartes locales. Los bancos deberían también evaluar su acceso a fuentes alternativas de fondos para el reembolso de obligaciones en moneda extranjera.
73. Si un banco asume que los depósitos en moneda local podrían ser convertidos a moneda extranjera para el reembolso de obligaciones en moneda extranjera, necesita considerar varias situaciones con respecto a los mercados de divisas. Deben considerar que podrían haber dificultades de acceso a ciertos mercados y que los mercados de divisas podrían carecer de liquidez y/o la tasa de cambio podría depreciarse drásticamente. En este contexto, los bancos que tengan un monto sustancial de financiamiento en forma de líneas de crédito en moneda extranjera, depositantes mayoristas o depósitos de minoristas que usan para proveerse de fondos de activos en moneda local, son vulnerables a los movimientos de la tasa de cambio de su moneda local, que podría tener el efecto de ensanchar los desajustes existentes de liquidez.
74. En una crisis de mercado general, una fuga de moneda podría desatar una fuga de depósitos si hubiera temores de que la devaluación podría menoscabar la solvencia de un banco dados sus desajustes de circulante y los de sus clientes. Además, si aumentaran drásticamente las tasas de interés para defender la tasa de cambio, los clientes del banco podrían experimentar problemas de flujo de efectivo que podrían afectar en forma adversa la recuperabilidad de activos locales, empeorando así la propia posición de liquidez del sector bancario. Los costos de provisión de fondos locales también aumentarían como resultado del aumento en las tasas de interés.

B. Creación de fondos de activos en moneda extranjera

75. Cuando otorgan préstamos en moneda no local, los bancos deben considerar cuidadosamente los riesgos. La gerencia debe hacer una evaluación minuciosa y conservadora del probable acceso a los mercados de divisas y la probable

convertibilidad de las monedas con las que el banco lleva a cabo sus actividades, bajo las varias situaciones en las cuales podrían necesitar convertir para proveerse fondos de una moneda a otra. Necesitan además considerar una cantidad de posibles situaciones para las tasas de cambio, incluso si las monedas hubiesen sido ajustadas recientemente. En muchos casos, una efectiva pero simple estrategia para tratar estos aspectos sería mantener activos en moneda extranjera en un monto igual que sus pasivos en moneda extranjera.

76. Los bancos locales que prestan en moneda extranjera a prestatarios locales son vulnerables en varios aspectos, como lo demostró la crisis asiática. En caso de una súbita devaluación, los prestatarios locales podrían verse impedidos de reembolsar sus préstamos en moneda extranjera, creando problemas de flujo de efectivo al banco prestamista. Los bancos deberían ser cuidadosos con la cantidad de exposición y los patrones de los prestatarios, y la medida en que éstos tengan acceso a ingresos en moneda extranjera para cumplir con sus préstamos.
77. Los bancos extranjeros que prestan en moneda local en un mercado particular también deben considerar cómo se verían afectados por condiciones adversas. En caso de problemas en ese mercado particular, o en el mercado local del banco, los depósitos locales pueden no ser renovados. El banco podría usar en esta circunstancia una estrategia de sacar fondos de fuentes en su moneda y convertirlos en moneda local para reembolsar a los depositantes de ese mercado si fuera necesario. Los bancos deben considerar la medida en que, en caso de crisis en el mercado local, podrían convertir fondos a esa moneda local.
78. El banco puede decidir que ciertas monedas forman parte suficiente de sus necesidades de liquidez para garantizar una liquidez de apoyo separada. En ese caso, ya sea la oficina central o el departamento regional de tesorería desarrollaría una estrategia de contingencia y negociaría facilidades de liquidez de apoyo en esas monedas. Otra vez, el banco tendría que hacer una evaluación de la viabilidad de estas facilidades bajo condiciones adversas.

Principio 11: Sujeto al análisis acorde con el Principio 10, el banco debe, donde sea apropiado, establecer y revisar regularmente límites de desajuste de su flujo de efectivo de moneda extranjera en forma agregada y para cada moneda individual y significativa con la que opera el banco en horizontes de tiempo particulares.

79. Los bancos deberían analizar el probable impacto de diferentes situaciones de tensión en sus posiciones de liquidez detalladas por moneda. Esto es particularmente importante para las posiciones en monedas no altamente líquidas, aunque debiera considerarse que, bajo condiciones de tensión, incluso las monedas aparentemente estables y líquidas pueden no ser fácilmente convertibles para el reembolso de depósitos en moneda extranjera. Los bancos deben alcanzar un criterio sobre el cual las monedas serían objeto de límites individuales, y regularmente revisar el enfoque. Los supervisores podrían tener entrada en este proceso.

80. Un banco tendría típicamente menores desajustes para liquidez en moneda extranjera que los tolerados para la moneda local. El tamaño de desajustes de moneda extranjera debe tomar en cuenta la habilidad del banco de convertir fondos en mercados de moneda extranjera y las probables facilidades apoyo de moneda extranjera disponibles en su mercado local.

IV. Controles internos para la administración del riesgo de liquidez

Principio 12: Cada banco debe tener un sistema de controles internos adecuado para su proceso de administración del riesgo de liquidez. Un componente fundamental del sistema de control interno involucra revisiones periódicas independientes y evaluaciones de la efectividad del sistema y, donde sea necesario, asegura que se hagan las revisiones apropiadas o mejoras del control interno. Los resultados de tales revisiones deben estar a disposición de las autoridades supervisoras.

81. Los bancos deben tener controles internos para asegurar la integridad de su proceso de administración del riesgo de liquidez. Los controles internos deben ser parte integral del sistema global de control interno. Deben promover operaciones efectivas y eficientes, informes financieros y regulatorios confiables que acaten las leyes, regulaciones y políticas institucionales pertinentes. Un sistema efectivo de control interno de riesgo de liquidez incluye:
- Un marcado ambiente de control;
 - Un proceso adecuado de identificación y evaluación del riesgo de liquidez;
 - El establecimiento de actividades de control tales como políticas y procedimientos;
 - Sistemas de información adecuados; y,
 - Revisión continua de adhesión a las políticas y procedimientos establecidos.
82. Con respecto a las políticas y procedimientos de control, deben encuadrarse procesos de aprobación, límites, revisiones y otros mecanismos apropiados designados para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos del manejo del riesgo de liquidez de la institución. Muchos atributos de un proceso sólido de administración del riesgo, incluyendo funciones de medición, monitoreo y control, son aspectos clave de un efectivo sistema de control interno. Los bancos deben asegurarse de que todos los aspectos del sistema de control interno sean efectivos, incluyendo aquellos aspectos que no son parte directa del proceso de administración del riesgo.
83. Además, un elemento importante del sistema de control interno de un banco en su proceso de administración de riesgo de liquidez son la evaluación y revisión regulares. Esto incluye asegurarse de que el personal está siguiendo las políticas y procedimientos establecidos, así como también asegurarse de que los procedimientos que fueron establecidos realmente logren los objetivos propuestos.

Tales revisiones y evaluaciones deben también ver cualquier cambio significativo que pudiera impactar la efectividad de los controles. La gerencia debe asegurarse de que todas estas revisiones y evaluaciones sean hechas regularmente por individuos independientes del área a tratar. Cuando las revisiones o mejoras a los controles internos estén autorizadas, debe existir un mecanismo que asegure que éstas se implementen de forma oportuna.

84. Aunque los procedimientos para establecer límites y operar dentro de los mismos pueden variar entre los bancos, deben hacerse revisiones periódicas para determinar si la organización cumple con sus políticas y procedimientos de riesgo de liquidez. Las propuestas que excedan los límites establecidos deben ser tratadas por la gerencia y resolverse de acuerdo al proceso descrito en las políticas aprobadas. Las revisiones periódicas del proceso de administración de liquidez deben también tratar cualquier cambio en la naturaleza de los instrumentos adquiridos, límites, y controles internos que hubieran ocurrido desde la última revisión.
85. El departamento de auditoría interna debe también revisar periódicamente el proceso de administración de liquidez para identificar cualquier debilidad o problema. Estas, a su vez, deben ser tratadas por la gerencia de manera oportuna y efectiva.

V. El papel de la divulgación pública en el mejoramiento de la liquidez

Principio 13: Cada banco debe contar con un mecanismo de aseguración de que existe un nivel adecuado de divulgación de la información acerca del banco para poder manejar la percepción pública de la organización y su solidez.

86. La divulgación pública es un elemento importante de la administración de la liquidez. La experiencia ha demostrado que cuando hay una corriente continua de información acerca de un banco, es más fácil manejar las percepciones del mercado durante tiempos de tensión. Los bancos deben asegurarse de proporcionar una cantidad adecuada y continua de información al público en general y, en particular, a los principales acreedores y contrapartes.
87. Como parte de la planificación de contingencia, los bancos deben decidir cómo tratar con la prensa y medios de comunicación cuando se disemina información negativa acerca del banco. Un manejo astuto de las relaciones públicas puede ayudar a un banco a contrarrestar rumores que podrían ocasionar considerables fugas de depósitos de minoristas e inversores institucionales. Por ejemplo, si se hace pública una importante información adversa sobre el banco, el banco debe estar preparado para anunciar inmediatamente las acciones correctivas que se están tomando. Esto ayudará a mitigar los temores de los participantes del mercado y a demostrar que los niveles más altos de la gerencia están atentos a los problemas que existen.

VI. El papel de los supervisores

Principio 14: Los supervisores deben conducir una evaluación independiente de las estrategias, políticas, procedimientos y prácticas de los bancos relacionados con la administración del riesgo de liquidez. Los supervisores deben exigir que los bancos cuenten con un sistema efectivo para medir, monitorear y controlar el riesgo de liquidez. Deben obtener de cada banco información oportuna y suficiente para evaluar su nivel de riesgo de liquidez y deben asegurarse de que el banco tenga planes de contingencia adecuados.

88. El supervisor debe verificar que los procesos de manejo de control interno del riesgo reflejan los principios 1-13 como se exponen en este documento, y que estos procesos se adhieran a la práctica. Al hacer una evaluación independiente de las estrategias, políticas, procedimientos y prácticas de un banco, los supervisores deben examinar la efectividad de la administración de sus requerimientos netos de fondos bajo situaciones alternativas. Al constatar que la junta directiva y la gerencia tienen la máxima responsabilidad del proceso efectivo de la administración del riesgo de liquidez, los supervisores deben determinar si estos grupos están activamente involucrados en el proceso de administración de la liquidez y que están recibiendo oportuna y suficiente información detallada para conocer y evaluar el riesgo de liquidez del banco.
89. Los supervisores también deben evaluar la efectividad del proceso de medición y monitoreo del riesgo de liquidez del banco revisando las técnicas y los supuestos de estimación de los requerimientos netos futuros de fondos. En este respecto, los supervisores deben considerar la razonabilidad de la variedad de situaciones supuestas. Los supervisores deben asegurarse de que la gerencia revisa los supuestos clave para determinar su continua validez respecto a condiciones de mercado existentes y potencialmente cambiables. Los supervisores podrían encontrar útil el establecimiento estándares de administración del riesgo de liquidez. Típicamente éstos estándares incluirían requerimientos regulatorios de ciertos límites o porcentajes. Sería de utilidad establecer pautas sobre, por ejemplo, la definición de activos líquidos, y tratamiento de los compromisos no usados y otras obligaciones fuera del balance. Solamente los activos verdaderamente líquidos deben ser tratados como tales al calcular los desajustes de liquidez o los porcentajes.
90. Los supervisores podrían verificar que estas pautas de supervisión de liquidez se siguen de forma diaria. Un marco estandarizado de informes de supervisión podría emplearse para este propósito. Esto podría complementarse con informes gerenciales. Estos informes podrían abarcar no solamente la adhesión de un banco a los límites de corto plazo, sino también proporcionar a los supervisores suficiente información para monitorear la liquidez del banco en el plazo más largo.

91. Allí donde los negocios de un banco en moneda extranjera sean importantes, o donde alguna moneda esté experimentando problemas, los supervisores deben considerar exigir a los bancos informar sobre su posición de liquidez en monedas individuales y su exposición agregada a la moneda extranjera. El “Informe del Grupo de Trabajo G22 sobre el Fortalecimiento de los Sistemas Financieros” de octubre de 1998 recomienda que los supervisores, al dar pautas sobre la apropiabilidad de los desajustes individuales de moneda extranjera de un banco, deben considerar su implicancia en la brecha de desajuste de liquidez de moneda extranjera en todo el sector bancario. Los supervisores deben observar la magnitud de esta brecha global con relación a la capacidad del banco central de proporcionar divisas. El informe recomienda que en economías con potencial de considerable inestabilidad, la política del supervisor debe asegurarse de que el desajuste agregado de moneda extranjera del sistema bancario de un país en un periodo de, por ejemplo, seis meses, no esté fuera de línea con las reservas de divisas más las facilidades disponibles de las autoridades.
92. Los supervisores deben considerar el riesgo de liquidez de un banco en conjunción con su adecuación de capital. Para ello, los supervisores necesitan obtener del banco la suficiente y oportuna información para evaluar su riesgo de liquidez. Dependiendo de la situación específica, las recomendaciones del supervisor para bancos con mayores riesgos de liquidez podrían incluir exigir el mantenimiento de mayores niveles de capital y la reposición de la cartera de activos o establecer medidas para reducir el riesgo de liquidez. Como parte de este proceso de supervisión, los supervisores podrían considerar también la implementación de requisitos regulatorios en ciertos límites de liquidez o porcentajes.
93. Un aspecto esencial del proceso de administración sólida del riesgo de liquidez es un sistema efectivo de controles internos. A este respecto, los supervisores deben revisar el proceso de control interno para asegurarse de que se hacen revisiones independientes en forma regular y revisiones de controles internos apropiadas y oportunas.
94. Los supervisores deben también tener sus propios planes de contingencia para tratar problemas de liquidez de bancos individuales o en el mercado en su conjunto. Para desarrollar sus planes de contingencia efectivamente, los supervisores necesitarán obtener información exacta y oportuna del banco en crisis. El banco debe contactar a sus supervisores y al banco central tan pronto como percate de problemas de liquidez que estén surgiendo.

Traducción de la Superintendencia de Bancos y Entidades de Bolivia.