

# La administración del riesgo de liquidez en el sistema financiero argentino

*Miguel Delfiner, Claudia Lippi y Angel del Canto<sup>1</sup>*

*Banco Central de la República Argentina*

*Agosto de 2007*

## **Resumen**

La liquidez se puede definir como la capacidad de las entidades financieras de fondear incrementos de los activos y cumplir con sus obligaciones a medida que éstas van venciendo. Una entidad tiene una adecuada liquidez cuando puede obtener los fondos suficientes, ya sea a través de un aumento de su pasivo o de la venta de activos, rápidamente y a un costo razonable. En este trabajo se analiza la información obtenida a partir de un relevamiento realizado entre las entidades financieras argentinas en referencia a la situación actual en materia de desarrollos para la gestión del riesgo de liquidez. Se analizan las estrategias y estructuras existentes para su administración, los procesos disponibles para la medición y seguimiento de los requerimientos netos de fondos, el uso de indicadores de riesgo de liquidez y el diseño de planes de contingencia. Un gran número de entidades declara utilizar en mayor o menor grado las principales herramientas para la medición de este riesgo, a la vez que se observa heterogeneidad en su aplicación debida a las características propias de cada grupo de entidades.

---

<sup>1</sup> Miguel Delfiner ([mdelfiner@bcra.gov.ar](mailto:mdelfiner@bcra.gov.ar)) y Claudia Lippi ([clippi@bcra.gov.ar](mailto:clippi@bcra.gov.ar)) son Analistas Principales y Angel del Canto ([adelcanto@bcra.gov.ar](mailto:adelcanto@bcra.gov.ar)) es Analista, de la Gerencia de Investigación y Planificación Normativa, Subgerencia General de Normas, BCRA. Se agradece especialmente la coordinación y revisión de Cristina Pailhé ([cpailhe@bcra.gov.ar](mailto:cpailhe@bcra.gov.ar)) que ha contribuido en forma sustantiva a mejorar este trabajo y a José Rutman por el apoyo brindado para la realización de este trabajo. Se agradece también la valiosa colaboración de la Gerencia de Régimen Informativo para la remisión de las encuestas a las entidades locales y los aportes de Luciana Rios Benso y Pedro Porro, de la Gerencia de Análisis del Sistema para el cuestionario enviado a las entidades. La información que se vuelca en este trabajo se expone de manera tal que de ningún modo revele la identidad de las entidades. Los errores remanentes son exclusiva responsabilidad de los autores. Las opiniones vertidas en este trabajo corresponden a los autores y no representan una posición oficial del Banco Central de la República Argentina.

## Indice

1. [Introducción](#)
2. [Estructura para la administración del riesgo de liquidez](#)
  - 2.1. [Utilización de estrategias de administración de liquidez](#)
  - 2.2. [Estructura, administración y controles de la estrategia de liquidez](#)
  - 2.3. [Vínculos con otros riesgos](#)
  - 2.4. [Transparencia](#)
3. [Medición y seguimiento de los requerimientos netos de fondos](#)
  - 3.1. [Posición o \*gap\* de liquidez](#)
    - 3.1.1 [Supuestos para la asignación de flujos de fondos](#)
    - 3.1.2 [Horizonte temporal](#)
    - 3.1.3 [Límites](#)
  - 3.2. [Concentración de depósitos](#)
4. [Análisis de escenarios y '\*stress testing\*'](#)
5. [Planes de contingencia](#)
6. [Indicadores del riesgo de liquidez](#)
7. [Conclusiones](#)

### [Referencias bibliográficas](#)

[Anexo I: Encuesta enviada a las entidades financieras](#)

[Anexo II: Estrategias de administración de la liquidez](#)

[Anexo III: Indicadores de liquidez](#)

# 1. Introducción

La liquidez es definida como “...la capacidad de las instituciones financieras de *fondear incrementos de los activos y cumplir con sus obligaciones a medida que éstas van venciendo...*”<sup>2</sup>. Un banco tiene una adecuada liquidez cuando puede obtener los fondos suficientes, ya sea a través de un aumento de su pasivo o de la venta de activos, rápidamente y a un costo razonable. La liquidez es esencial en todas las entidades financieras para compensar fluctuaciones del balance y para proveer fondos para expandir los negocios.<sup>3</sup>

A principios del año 2006 se emprendió un análisis de las mejores prácticas vinculadas a la administración del riesgo de liquidez en las entidades financieras, tanto en materia de los estándares internacionales existentes al respecto como de su aplicación en una serie de países. Los resultados de ese trabajo están reflejados en un documento publicado en Octubre de 2006.<sup>4</sup>

Una de las principales conclusiones del trabajo es que aún cuando se ha reconocido la suma importancia de una buena y sana gestión del riesgo de liquidez, dada las particulares características con que éste se presenta en las distintas entidades, los organismos encargados de establecer las mejores prácticas en la materia no han establecido una regulación específica ni cuantitativa sino que se han limitado a establecer principios generales que pueden utilizarse como guía en la administración del riesgo<sup>5</sup>. A su vez, la mayoría de los países analizados se ha hecho eco de estas recomendaciones, ya sea en la regulación o los manuales de supervisión, en algunos casos dando libertad a las entidades para la aplicación de métodos internos de medición de este riesgo, en tanto que cumplan con los principios allí establecidos. Algunos países crearon una guía para las entidades que aún no han avanzado en la materia y, en otros casos, se consideró importante instaurar una regulación cuantitativa.

Sin embargo en dicho trabajo no se hace referencia a la situación actual del sistema financiero argentino en materia de desarrollos para la gestión de este riesgo, motivo por el cual se decidió complementarlo con una encuesta a las entidades cuyo modelo se adjunta como [Anexo I](#). Su finalidad, además de conocer el estado de situación, fue hallar elementos comunes que puedan utilizarse como base para analizar la elaboración de metodologías estandarizadas. Las respuestas a esta encuesta, recibidas entre abril y junio de 2007, sirvieron como fuente para la elaboración del presente trabajo.

Las preguntas de la encuesta fueron organizadas alrededor de cuatro temas relevantes:

- Estructura para la administración de la liquidez
- Medición y seguimiento de los requerimientos netos de fondos
- Planes de contingencia
- Indicadores del riesgo de liquidez

---

<sup>2</sup> BCBS (2000).

<sup>3</sup> FED (2005).

<sup>4</sup> Delfiner, Lippi y Pailhé (2006).

<sup>5</sup> En particular nos referimos a los estándares emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Los capítulos de este documento también conservan parte de esta estructura, excepto que se abrieron dos secciones (análisis de escenarios y *stress testing* y planes de contingencia) a partir de preguntas contenidas en la segunda parte de la encuesta.

Se ha tenido cierta precaución en cuanto a la interpretación de las respuestas recibidas debido a cierto sesgo que estas pudieran tener en virtud de que el solicitante de la información es el propio ente regulador de las entidades encuestadas<sup>6</sup>.

La encuesta fue respondida por 65 entidades, en virtud de lo cual se la considera muy representativa del total del sistema. No respondieron 7 bancos provinciales, 6 compañías financieras y 7 bancos comerciales pequeños. Se ha tenido cuidado de asociar el tipo de respuestas en función de las características de la entidad consultada. Ejemplo de ello son las entidades vinculadas al sector público que se ven fuertemente afectadas por las operaciones que este realiza, o los bancos mayoristas que se caracterizan por analizar muy detalladamente las operaciones de sus principales clientes; por este motivo muchas veces los bancos deben adaptar sus estrategias de administración de la liquidez a sus características particulares, y por lo tanto se dificultan las generalizaciones.

En la Sección 2 se relevan las estructuras y estrategias de las entidades para la administración del riesgo de liquidez. Se continúa con la vinculación del riesgo de liquidez con los otros riesgos existentes y se cierra el capítulo con las acciones desarrolladas para mejorar la percepción del público respecto a la capacidad de la entidad para gestionar este riesgo. En la Sección 3 se describen las técnicas específicas para la medición y seguimiento de los requerimientos netos de fondos a través del uso de un análisis de descalces o *gaps* de liquidez. La Sección 4 describe las técnicas de análisis de escenarios y *stress testing* empleadas por las entidades, mientras que en la Sección 5 se releva información vinculada a los planes de contingencia. La Sección 6 está centrada en el uso de los indicadores de liquidez más frecuentes y la importancia que se le asigna a cada uno de ellos. En la Sección 7 se concluye.

## 2. Estructura para la administración del riesgo de liquidez

En relación al desarrollo de una estructura para la administración de liquidez, los estándares internacionales del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea<sup>7</sup> señalan que:

- Los bancos deben tener una estrategia consensuada para la administración de la liquidez en el día a día.
- El directorio debe asegurarse que la alta gerencia controle el riesgo de liquidez.
- Los bancos deben tener una estructura administrativa para ejecutar en forma efectiva la estrategia de liquidez.
- Los bancos deben tener sistemas de información adecuados para medir, monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez.

---

<sup>6</sup> Por una parte existe una natural predisposición de las entidades a reflejar un cumplimiento óptimo en cada uno de los puntos encuestados, y por otra parte cierta renuencia a dar a conocer detalles de sus procesos internos por cuestiones de competencia comercial.

<sup>7</sup> BCBS (2000).

A efectos de relevar el grado de desarrollo de las estructuras requeridas para administrar el riesgo de liquidez, la primera parte de la encuesta estuvo orientada a indagar la situación del sistema financiero argentino en los puntos mencionados. Un cuadro resumido que cuantifica las respuestas recibidas pueden observarse en el [Anexo II](#). En lo que sigue se comentan con mayor detalle los resultados observados.

## 2.1. Utilización de estrategias de administración de liquidez

El gráfico 1 condensa las respuestas<sup>8</sup> referidas a las características de las estrategias empleadas para administrar el riesgo de liquidez.



Como puede observarse, la mayoría de las entidades encuestadas (93.8%) informa tener una estrategia para la administración de liquidez. En el 75.4% de los casos la estrategia fue aprobada por el máximo órgano de dirección de la entidad -Directorio o Consejo de Administración- lo que destaca la importancia que se le da al tema. El 24.6% restante de las entidades señalaron que éstas son aprobadas por un Comité de políticas de liquidez, el comité ALCO (por las siglas en inglés de “*Asset and Liability Committee*”), la Gerencia General, o un Comité financiero o gerencial.

Por otro lado, el 80% de las entidades informa haber documentado dicha estrategia; en algunos casos se habla de la existencia de manuales mientras que otras entidades señalan que la estrategia se encuentra registrada en actas o minutas de la reunión donde fue aprobada o en informes financieros. Similar porcentaje (83.1%) se obtiene en referencia a si la estrategia es comunicada a la organización. En algunos casos la

<sup>8</sup> Preguntas 1.1, 1.2, 1.3, 1.5 y 1.6 de la encuesta, ver Anexo I.

estrategia es comunicada de manera informal a las gerencias involucradas y solo a los funcionarios de primera línea (nivel gerencial). En otros casos se comunica mediante “Intranet” a toda la institución.

Por último, en cuanto a la revisión de esa estrategia en función de la efectividad comprobada, un 75.4% de las entidades responde afirmativamente. La mayoría señala que la revisión se realiza mensualmente, aunque se observan casos en que es trimestral, semestral o anual.

En relación a las estrategias establecidas, además de la utilización de las herramientas más comunes como el seguimiento de la posición de liquidez, el uso de índices de liquidez, la determinación de escenarios de *stress* y el establecimiento de planes de contingencia, se pueden encontrar las que se muestran a continuación<sup>9</sup>.

***Cuadro 1: Otras estrategias implementadas para la gestión del riesgo de liquidez***

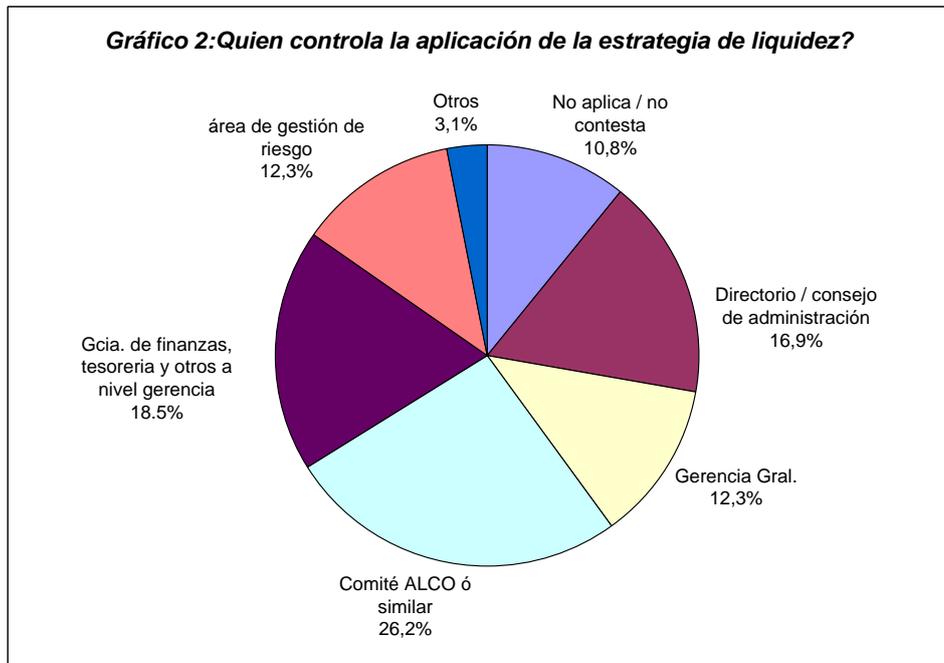
- Securitización de activos como herramienta de liquidez.
- Aplicar excesos de liquidez en instrumentos de rápida realización.
- Diversificación de las fuentes de fondeo.
- Mantener un porcentaje de los depósitos en activos con niveles de liquidez elevada.
- Evitar la concentración de activos y pasivos en pocos clientes.
- Establecer prioridades para la captación de pasivos.
- Evitar el incentivo de la tasa de interés a fin de no atraer inversores especulativos.
- Obtener recursos suficientes a costo de mercado para sustentar los activos a largo plazo.
- Maximización de los rendimientos de los recursos en exceso.
- Control diario de la liquidez y proyecciones mensuales y cuatrimestrales de liquidez en base a información cierta y estimaciones.
- Fijación de objetivos en materia de liquidez de stock (liquidez operativa y liquidez adicional: para afrontar una crisis) y liquidez de flujo (gap).
- Análisis de reportes relativos a diversidad y estructura de vencimientos y necesidades contingentes de fondos.
- Preservar una base de depósitos *core* y una base amplia de clientes.
- Financiar con fondos propios los créditos a largo plazo y con fondos de terceros los de corto plazo.
- Contar con un nivel de activos que permita atender los retiros de fondos, tomando en consideración la experiencia histórica.

---

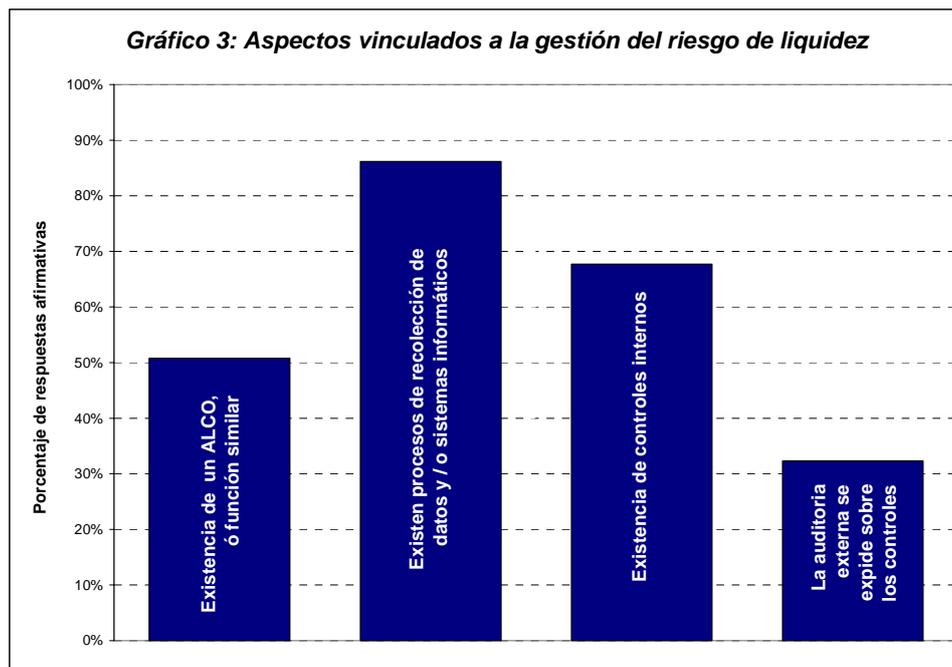
<sup>9</sup> Las medidas no se enumeran en orden de importancia, e incluso algunas de ellas se han obviado, pues están contempladas en secciones posteriores.

## 2.2. Estructura, administración y controles de la estrategia de liquidez

En relación a qué estamento jerárquico **controla** la aplicación de la estrategia, la información recibida<sup>10</sup> se exhibe en el gráfico 2. Puede observarse que en el 29.2% de los casos el control está a cargo del más alto nivel de la organización (Dirección o Gerencia General), y en un 57.0% a cargo de un nivel operativo (gerencias diversas, comité ALCO, o área de riesgos).



Asimismo se consultó a las entidades sobre distintos aspectos vinculados a la gestión del riesgo de liquidez (véase gráfico 3)<sup>11</sup>.



<sup>10</sup> Corresponde a la pregunta 1.4 de la encuesta.

<sup>11</sup> Preguntas 1.7, 1.8, 1.9 y 1.10 de la encuesta.

Como se observa en el gráfico 3 el 50.8% de las entidades informa sobre la existencia de un Comité ALCO o similar, cuyas funciones se enumeran en el cuadro 2. En la mayoría de los casos señalados ese comité depende del Directorio y en otros casos del responsable de la política de liquidez, del gerente general, del CEO del grupo o de un subcomité regional (como en el caso de algunos bancos extranjeros).

**Cuadro 2: Funciones del Comité ALCO**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Definir la política financiera de la entidad.</li><li>- Aprobar la posición neta sujeta a CER y en moneda extranjera.</li><li>- Monitorear los presupuestos de colocación de fondos y composición de pasivos.</li><li>- Determinar los niveles y líneas de colocación de fondos.</li><li>- Establecer los niveles deseados por la entidad en materia de descalce de plazos, tasas y monedas.</li><li>- Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de liquidez.</li><li>- Tomar decisiones sobre la cartera activa y pasiva del banco para que el riesgo no supere los límites establecidos.</li><li>- Establecer políticas de captación de fondos y aplicación de recursos.</li><li>- Seguimiento del plan de negocios.</li></ul> |
|---|

En otro orden, en el gráfico 3 también puede observarse que un gran porcentaje de entidades (86.2%) informa tener procesos de recolección de datos y/o sistemas informáticos para la administración de liquidez. En algunos casos existen sistemas integrados que incluyen la utilización de un “*datawarehouse*”, pero otras entidades informan poseer sólo planillas de cálculo de las que surgen los reportes que analizan. Si bien existe un sistema de control interno de esos procesos en el 67.7% de las entidades, la auditoría externa sólo se expide sobre esos controles en el 32% de los casos.

### 2.3. Vínculos con otros riesgos

Con respecto a la vinculación del riesgo de liquidez con otros riesgos<sup>12</sup> el 55.4% de las entidades encuestadas contestaron que sus políticas y procedimientos la contemplan. De éstas, 6 declararon que poseen mecanismos que integran todos los riesgos, ya sea a través de una matriz de riesgos, del proceso de planeamiento anual, de un plan de contingencia, o de la utilización de escenarios que afectan distintos riesgos en su conjunto.

En ciertos casos, la liquidez es utilizada como uno de los criterios para establecer el riesgo de mercado de los activos financieros. En ese sentido, por ejemplo se observa que en algunos casos, los límites a asumir para el riesgo de mercado se fijan tomando en cuenta la liquidez de cada mercado o de cada instrumento según su caso. Otras veces la vinculación surge cuando se ajustan por valor a riesgo los activos que integran el cálculo del riesgo de liquidez o cuando dicho riesgo se relaciona con el riesgo de tasa de interés y de moneda extranjera a través del análisis de los respectivos descalces.

En cuanto al riesgo de crédito, algunas entidades afirman que al analizar el otorgamiento de préstamos tienen en cuenta los descalces con los pasivos en los plazos de vencimiento y en un caso se afirma que se tiene en cuenta el riesgo de liquidez para la aplicación de límites globales para la cartera de préstamos. Adicionalmente, algunas

---

<sup>12</sup> Pregunta 2.18 de la encuesta.

respuestas mencionan el armado de productos estandarizados para facilitar la securitización como un instrumento para reducir tanto el riesgo de crédito como el riesgo de liquidez.

## 2.4. Transparencia

Con referencia al desarrollo de acciones para mejorar la percepción del público (principalmente dirigidas a los principales acreedores y contrapartes)<sup>13</sup>, solo el 44.6% responde que desarrolla alguna acción en tal sentido. Sobre las acciones señaladas a efectos de proveer información al mercado se destacan:

- Cotización de acciones en bolsa, publicación de balances trimestrales y anuales.
- Publicación de una página de Internet donde se da a conocer la entidad y sus productos.
- Realización de conferencias telefónicas con inversores y acreedores.
- Publicidad de la calificación emitida por las calificadoras de riesgo.
- Información de la política de liquidez y de la situación de liquidez de la institución incluida en los documentos de carácter público o en los prospectos que acompañan la emisión de instrumentos de deuda.
- Información al régimen de transparencia del BCRA (limitada a los productos que ofrece).

## 3. Medición y seguimiento de los requerimientos netos de fondos

### 3.1. Posición o *gap* de liquidez

Una herramienta clave para monitorear el riesgo de liquidez está basada en un análisis de descalces (o *gap*) entre los flujos entrantes y salientes en diferentes bandas temporales. Se miden los descalces para cada banda y se los suma para obtener un descalce acumulado neto. La posición o *gap* de liquidez de la entidad suele expresarse a través del ratio de descalce acumulado neto sobre total de depósitos (o algún otro pasivo). Usualmente se establecen límites para este ratio en términos porcentuales.

En general las políticas y procesos incluyen una medición continua de esta posición para un horizonte temporal corto, lo cual permite un monitoreo de los requerimientos netos de fondos. Ello permite al banco tomar decisiones sobre cómo manejar ciertos rubros, por ejemplo activos con liquidez variable, pasivos con vencimientos no determinados (como por ejemplo depósitos a la vista) o líneas comprometidas.

En base a la encuesta realizada, el 84.6% de las entidades financieras encuestadas declara tener procesos para asignar los flujos de fondo entrantes y salientes para distintas ventanas temporales. Algunas entidades tienen un sistema informático específico para tal fin, y otras destacaron que basan su proyección de flujos de fondo en criterios establecidos en la normativa de capitales mínimos por riesgo de tasa. El 83.6% de las entidades que aplican la técnica, discriminan estos flujos de fondos por tipo de moneda, y algunas entidades comentan que adicionalmente discriminan los flujos de

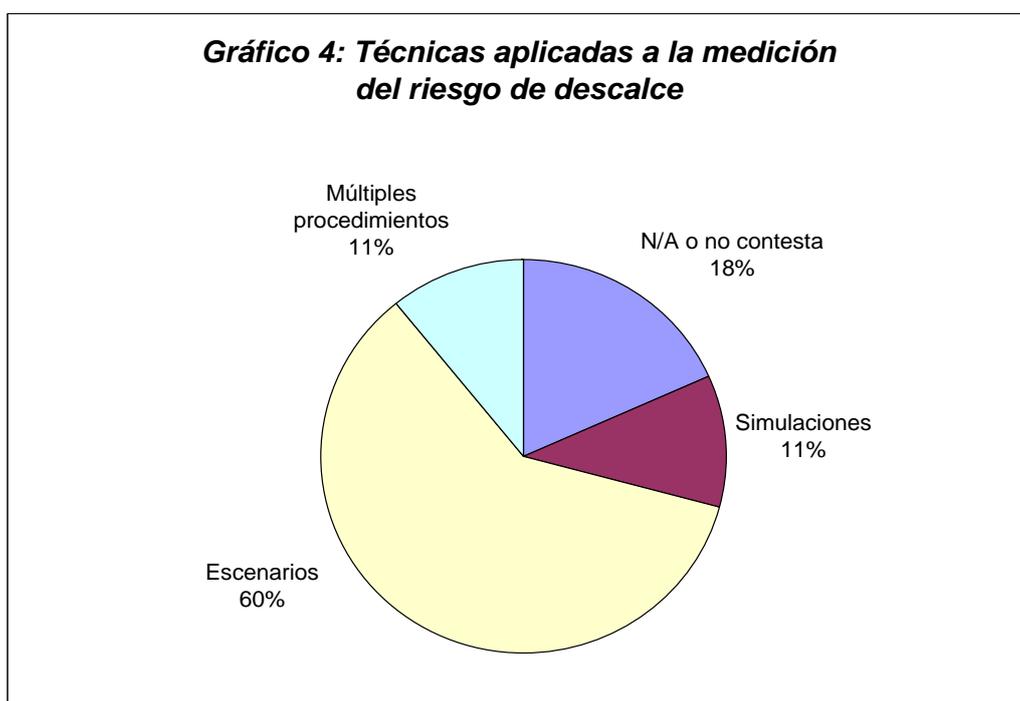
---

<sup>13</sup> Pregunta 5.1 de la encuesta.

fondo ajustables por CER. De las entidades que respondieron afirmativamente, el 98% emplea esas estimaciones a efectos de medir el riesgo de descalce (*gap* o posición de liquidez)<sup>14</sup>.

Las entidades que informaron no aplicar estos procesos son pequeñas, con activos menores a \$300 millones y una característica común entre ellas es que no dependen del fondeo externo.

Respecto a las técnicas empleadas a efectos de la medición del riesgo de descalce, tal como se expone en el gráfico 4, la mayoría de las entidades emplea análisis de escenarios, y en menor proporción también fue mencionado el empleo de simulaciones a tal efecto.



En cuanto al uso de escenarios, 10 entidades afirman usar un *escenario contractual base* modificado ante diferentes situaciones de estrés. Sólo 3 entidades declaran trabajar sobre la base de un escenario contractual únicamente.

En base a las respuestas recibidas, los escenarios pueden ser armados en función del corto, mediano y largo plazo y contemplar:

- un endurecimiento de la política de encajes por parte del regulador,
- cambios en la estructura de fondeo – % de depósitos a plazo y a la vista –,
- la volatilidad de los depósitos versus la velocidad de realización de los activos,
- situación restrictiva por retiros de depósitos,
- liquidez de diversas carteras de “*trading*” de la entidad,
- baja del 30% de los depósitos en los próximos 30 días.

<sup>14</sup> Incluso una entidad declara que vincula dicha información al seguimiento de la Posición Global de Cambios (PGC), la Posición Global Neta en Moneda Extranjera (PGNME).

### 3.1.1 Supuestos para la asignación de flujos de fondos

Respecto de los supuestos utilizados para asignar los distintos activos y pasivos a las bandas temporales a efectos de la elaboración del “*gap*” de liquidez, se consultó específicamente para los casos de cuentas a la vista, depósitos a plazo, préstamos y compromisos contingentes. Las entidades a las que se hace referencia en esta sección son aquellas que utilizan la técnica de asignación de flujos de fondos y que informan operar con esos productos<sup>15</sup>.

En lo que sigue se describirán algunas particularidades observadas en la asignación para cada rubro (en todos los casos los porcentajes están referidos a la muestra reducida).

**Cuentas a la vista:** El 20% de las entidades informa imputar este pasivo a muy corto plazo. El resto emplea criterios diversos entre los que se puede mencionar:

- Retiro de un porcentaje fijo de estos fondos en la banda 0.
- Discriminación de fondos por tipo de inversor (institucional o minorista).
- Planteo de diversos escenarios.
- Consideración de la estacionalidad anual e intra-mes.
- Volatilidad de estos depósitos en función del comportamiento histórico.

En el caso de las entidades públicas, la imputación de estos pasivos para estimar su riesgo de liquidez, depende en gran parte del comportamiento de los depósitos del sector público. En algunos casos se observa su conducta histórica, ajustada por expectativas futuras, más concretamente por operaciones de relevancia que se conozcan con anticipación, característica propia de este tipo de depósitos.

**Plazos fijos:** Un 45.6% de las entidades asigna los flujos de fondos de acuerdo a su vencimiento contractual. El 6.5% de las entidades discrimina entre inversores institucionales (considerados de alta volatilidad), para los cuales se supone el vencimiento inmediato, e inversores minoristas (que se consideran de menor volatilidad), para quienes se supone el mantenimiento de dichos saldos. Hay 2 entidades que renuevan el 30% de los saldos que vencen en los próximos 90 días. Y a mayores plazos se cancelan en un 100%.

Otras técnicas relevadas:

- Repetición del comportamiento de las variables históricas
- Planteo de escenarios, siendo el corriente la renovación total de los plazos fijos.
- Planteo de un escenario de iliquidez individual en donde estos depósitos caen en un 10% y un segundo escenario de iliquidez generalizada en donde éstos bajan un 20%.
- Escenarios críticos del 100% de retiros.
- Aplicación de los criterios de asignación contenidos en las normas sobre capitales mínimos por riesgo de descalce de tasas de interés del BCRA.

---

<sup>15</sup> De las entidades consideradas, el 15.4% no opera con cuentas a la vista, el 13.8% no ofrece depósitos a plazo, el 6.2% no otorga préstamos y el 18.5% no cuenta con compromisos contingentes. En el caso de depósitos a la vista, depósitos a plazo y préstamos, en su mayoría se trata de compañías financieras vinculadas con automotrices o banca de inversión.

**Préstamos:** El 48% de las entidades asigna estos flujos de fondos de acuerdo a su vencimiento contractual, siendo otro criterio aplicado frecuentemente la renovación total o parcial de los mismos, en el 15.2% de los casos.

Otros criterios mencionados:

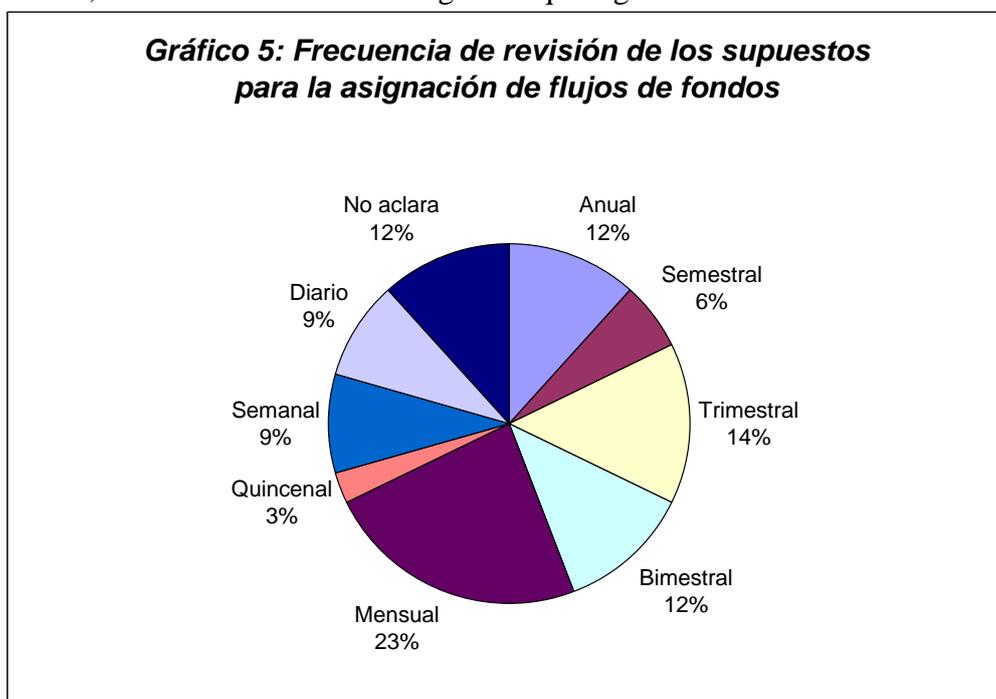
- Para los clientes institucionales, según su plazo de vencimiento; para préstamos de clientes minoristas se supone una continua renovación.
- Aplicación de escenarios corriente y de estrés.
- Según proyecciones de préstamos para un período de 6 meses, tomándose el promedio histórico de un período similar, ajustado por las expectativas futuras y por operaciones de relevancia de las que se tenga un conocimiento previo.

**Compromisos contingentes:** El 41.3% de las entidades no tiene criterios para asignar este rubro, probablemente porque su monto no sea significativo respecto a su operatoria habitual.

Algunos de los tratamientos mencionados son:

- En función de su posible fecha de ejercicio.
- Aplicación de criterios específicos sólo cuando la contingencia puede resultar de relevancia en la estructura patrimonial de la entidad.
- En función de la probabilidad de ejecuciones.

Asimismo, se consultó sobre la existencia de una revisión periódica de los supuestos y ,en tal caso, su frecuencia. Todas las entidades que asignan flujos de fondos revisan los supuestos; un 65.2% lo hace en forma periódica, aunque existe disparidad en la frecuencia, tal como se muestra en el gráfico que sigue.



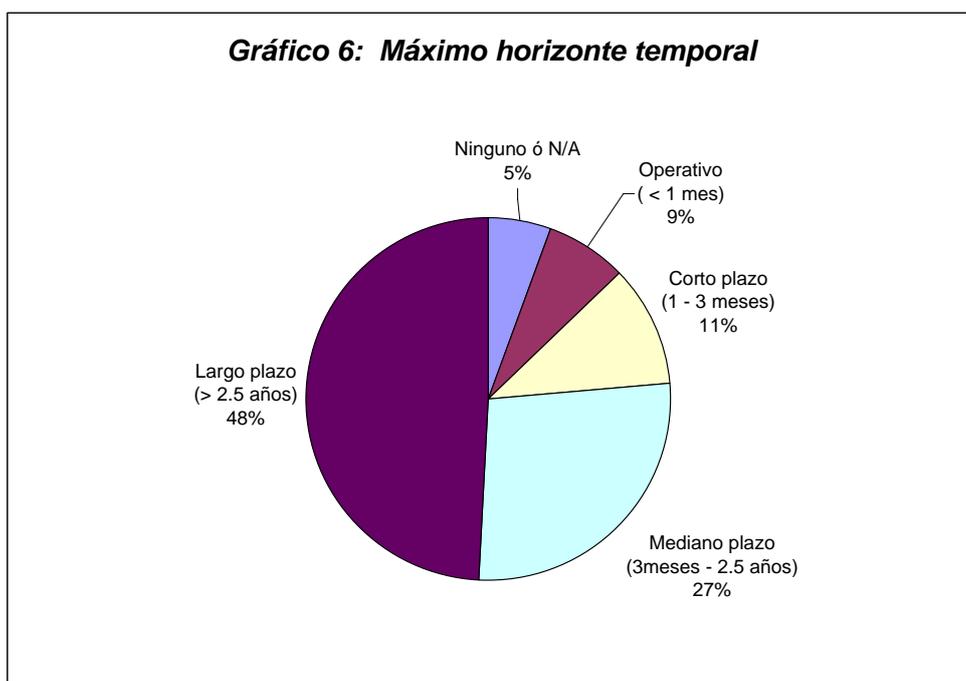
Tal como surge del gráfico anterior, el 50% de las entidades revisa los supuestos con una frecuencia de uno a tres meses. De aquellas entidades que no revisan los supuestos

con una periodicidad definida, dos argumentan que revisan los supuestos ante cambios en la normativa del BCRA y una tercera define eventos que, de darse, dispararían una revisión.

El 63% de las entidades no emplea técnicas estadísticas en las estimaciones para la asignación de flujos de fondos. De las entidades que sí las emplean, hay quienes declaran utilizar una metodología de tipo VaR para calcular la porción volátil de los depósitos a plazo y a la vista y usan además regresiones para calcular la porción “core” de los depósitos a efectos del cómputo de los ratios de liquidez.

### 3.1.2 Horizonte temporal

En lo referido al horizonte temporal empleado para la elaboración de la posición o “gap” de liquidez, las respuestas fueron bastante dispares. A efectos de agrupar las respuestas, se ha elegido discriminarlas de acuerdo al máximo horizonte contemplado para la asignación de los flujos de fondos (ver gráfico 6)<sup>16</sup>.



En general, el criterio aplicado por la mayoría de las entidades consultadas consiste en refinar el análisis en el corto plazo (usualmente examinando los flujos en forma diaria), y reducir la frecuencia de análisis para horizontes mayores. El 61.5% de las entidades realiza estimaciones separadas para la liquidez operativa (de más corto plazo) y la correspondiente al mediano y largo plazo. Algunas consideraciones referidas al corto plazo son las siguientes:

- Se realizan análisis puntuales para vencimientos conocidos en fechas claves, p.ej. pagos de impuesto a las ganancias o aguinaldos, cambios de ingresos de

<sup>16</sup> Las respuestas que no especifican un plazo temporal cuantitativo fueron asignados de acuerdo al libre criterio de los autores. En particular aquellas que dieron como respuesta el “corto, medio y largo plazo” fueron asignadas a la clase “largo plazo”.

coparticipación relevantes, perspectivas de cambios inmediatos en los gastos del sector público y modificación en los encajes legales.

- Algunos bancos provinciales contemplan el ciclo de ingresos y egresos corrientes de las provincias de las cuales son agentes financieros.
- Se obtienen datos de la situación de liquidez a muy corto plazo a partir de la proyección mensual para el manejo del Efectivo Mínimo<sup>17</sup>.
- El “*cashflow*” donde se evalúa la proyección de liquidez de la entidad tanto en pesos como en dólares se confecciona diariamente y tiene una proyección de un mes. El mismo permite visualizar el detalle de la caja, los saldos en el BCRA, los requisitos de encaje y los ingresos y egresos normales incluyendo operaciones de la mesa de dinero.

El 61.5% de las entidades incorpora variables de planeamiento y presupuesto en la liquidez de mediano y largo plazo. Se transcriben algunos comentarios recibidos para dicho horizonte temporal:

- Se incorporan las proyecciones del comportamiento de las principales variables de la entidad, tales como los depósitos y los préstamos.
- Se revisa la liquidez en cada caso de negocio, lo que puede derivar en una revisión de los límites en los “*gaps*” de liquidez (especialmente en bancos mayoristas).
- Las estimaciones se realizan teniendo en cuenta los objetivos comerciales y el plan de negocio para los distintos plazos y se busca detectar las necesidades de financiación para el desarrollo de ese plan. Ante cambios en alguno de los supuestos, se definen las acciones a seguir considerando los excedentes o necesidades de financiación, tal como se define en los manuales de administración de fondos y manejo de riesgos.
- Se realiza un reporte para medir la situación de liquidez estructural del negocio y se analiza la evolución proyectada para realizar una correcta estimación de los límites establecidos. La política de liquidez cuenta con una sección en donde se detallan las perspectivas del negocio y la situación del mercado local e internacional.

### **3.1.3 Límites**

El 60% de las entidades no establece límites para la magnitud del desfase de flujos de fondos para horizontes temporales definidos. Entre las entidades que han informado poner límites a sus descalces de liquidez, 57.7% son bancos minoristas grandes o medianos en términos de activos.

Sin embargo, varias entidades, aún cuando no establecen límites predefinidos, ejercen controles y pautas que podrían considerarse sustitutos parciales de los mismos, tales como:

- El cumplimiento de los límites regulatorios establecidos para la Posición General de Cambio (PGC) y la Posición Global en Moneda extranjera (PGNME) y el cumplimiento de las relaciones técnicas que establece el BCRA.
- Control diario de la liquidez operativa.

---

<sup>17</sup> BCRA (2007-a).

- Estimación de requerimientos de fondos en base a las proyecciones y al plan de negocios.
- Análisis caso por caso de cada transacción para bancos mayoristas.

*Cuadro 3: Límites al desfase (resumen de criterios citados por las entidades)*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Límite máximo en términos de la RPC en un escenario donde se considere que se logra retener parte de las cuentas a la vista y se puede hacer pasas con instrumentos emitidos por el BCRA.</li> <li>- Mantenimiento de <i>gaps</i> acumulados positivos en todos los plazos, de acuerdo al cuadro de descalce de vencimientos.</li> <li>- En el corto plazo, el descalce debe ser positivo, y en un plazo mayor, el descalce puede ser negativo pero menor a una fracción de la cartera de consumo (ambos límites en el escenario base).</li> <li>- Brecha negativa de liquidez no superior a un múltiplo del patrimonio neto.</li> <li>- El ratio entre el descalce acumulado y el total de los pasivos, no debe superar un determinado porcentaje en todo momento, dentro del primer año.</li> <li>- Límites según tramos de control establecidos, en los cuales deberán vencer activos acumulados por un monto porcentual equivalente al de los pasivos que vencen en dicho período, de forma tal que el riesgo de liquidez no supere en ningún momento el margen de necesidad de renovación de los pasivos que venzan en cada tramo. Estos límites deberán observarse para cada moneda.</li> <li>- Existe un límite para la liquidez de corto plazo, donde la liquidez disponible ampliada debe ser mayor a cero en el plazo de 5 y 30 días, y otro para la liquidez de mediano plazo donde el “gap” de crédito debe ser positivo.</li> <li>- Durante el primer mes, ningún día puede registrar un descalce superior a un porcentaje del total de los pasivos. El “gap” acumulado a un mes debe ser próximo a cero.</li> <li>- No se admiten descalces en el flujo de fondos, siendo las líneas de crédito disponible su límite natural.</li> <li>- Existencia de un monto mínimo en activos líquidos.</li> </ul> |
|---|

Además, un 18.5% de las entidades usa límites diferenciales por monedas, lo que representa el 46.2% de aquellas que sí establecen límites. En general las monedas más citadas son el peso, peso ajustable por CER y dólar estadounidense.

### 3.2. Concentración de depósitos

De las entidades consultadas, el 75.4% contempla la concentración de sus depósitos en su estrategia de liquidez. Entre los grandes clientes identificados por las entidades figura en primer lugar el Sector Público, pero también se mencionan las grandes cuentas corporativas y los depósitos judiciales. Entre las medidas contempladas se encuentra su consideración en el análisis de *gaps*, en la posición estructural de liquidez, en el control diario de caja, en la proyección mensual de liquidez y el uso de índices de concentración corporativo con límites y alertas. Sin embargo para varias entidades este análisis carece de sentido pues no reciben depósitos o solo tienen un depositante<sup>18</sup>.

## 4. Análisis de escenarios y “*stress testing*”

Esta clase de análisis consiste en estimar “*que pasa si*”, sobre la base de un número de escenarios, que deben tomar en cuenta tanto los factores internos (específicos para la

<sup>18</sup> Es el caso de una compañía financiera automotriz.

entidad) como los externos (vinculados al mercado). Para “*stress testing*” se considera un conjunto de eventos extremos, algunos específicos y otros de carácter general.

Por ejemplo, para cada fuente de fondos la entidad debe establecer si el pasivo será: 1) completamente cancelado a su vencimiento, 2) diferido gradualmente para las siguientes semanas, o 3) casi seguramente diferido o disponible si es ejercido. La experiencia histórica de la entidad sobre las características de los flujos y el conocimiento de las convenciones del mercado pueden servir de guía, pero el criterio juega un rol importante, especialmente en los escenarios con dificultades.

Del total de entidades encuestadas, el 61.5% establece escenarios de estrés, a efectos de ver su impacto sobre la liquidez. De estas últimas, el 58.5% aplica criterios propios para establecer los supuestos para la confección de los escenarios, y el 55.4% adopta medidas preventivas en función del resultado de la información que elaboran.

Si bien la mayoría de las entidades respondió que establece escenarios de estrés teniendo en cuenta factores internos y externos a la entidad, de muchas de las respuestas no surge claramente de qué manera estos factores son considerados, dado que generalmente se mencionan variables que dependen tanto de factores propios de la entidad como de factores sistémicos, tal como retiros de depósitos, tasas de fondeo, evolución de la cartera de créditos, etc.

De las variables sistémicas que sí fueron mencionadas pueden citarse: liquidez del mercado financiero, evolución del tipo de cambio, ocurrencia de crisis bancarias, factores regulatorios, variación de las tendencias de consumo, atentado terrorista en sede de corresponsal, y en un caso particular, comportamiento de los depósitos del sector público.

Las entidades que no aplican esta herramienta son principalmente bancos mayoristas, entidades no bancarias, y minoristas pequeñas. Algunas de las entidades que han respondido que no establecen escenarios de estrés, explican que su utilización está prevista o en desarrollo y, en un caso puntual, se aclara que existen impedimentos por insuficiencia tecnológica. Un grupo reducido de entidades declara que este tipo de análisis no aplica para ellas por el tipo de operatoria que realizan y en el caso más explícito se dice que la entidad cuenta con capital propio para cumplir con sus obligaciones aún con el retiro del 100% de los depósitos.

De las respuestas sobre este punto surge que en general los supuestos para los escenarios de estrés se establecen a partir de la experiencia histórica, teniendo en cuenta los escenarios de máximo estrés para el sistema financiero ocurridos en el pasado. Otro procedimiento registrado en algunos casos consiste en determinar cuál es el peor escenario que la entidad puede soportar sin tener problemas de liquidez. Finalmente existen sobre este punto otras respuestas que no brindan detalles de cómo se elaboran los escenarios, sino que enumeran las variables que se incluyen, que en general coinciden con las destacadas en el punto anterior de la encuesta.

Respecto a la adopción de medidas preventivas en función de la información de los escenarios de estrés del total de entidades encuestadas, 55.4% respondió afirmativamente.

*Cuadro 4: Medidas preventivas derivadas de los escenarios de estrés*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer límites para las distintas operaciones</li><li>- Disparar planes de emergencia o contingencia</li><li>- Generar alertas para el comité ALCO</li><li>- Modificar los objetivos de la entidad</li><li>- Realización de activos de alta disponibilidad como por ejemplo bonos</li><li>- Reordenamiento de la política de inversión en activos líquidos (LEBAC, NOBAC, operaciones de call con el mercado o de pases con el BCRA)</li><li>- Mantener operativos los mecanismos necesarios para aumentar la liquidez de los activos de la entidad (por ejemplo venta de bonos o realización de operaciones de pase).</li><li>- Evaluar fuentes alternativas de financiamiento como por ejemplo emisión de fideicomisos.</li></ul> |
|---|

## 5. Planes de contingencia

El Comité de Basilea recomienda que los bancos deben mantener vigentes planes de contingencia que contemplen la estrategia para manejar las crisis de liquidez y que incluyan procedimientos para superar insuficiencias en el flujo de fondos durante las situaciones de emergencia.

Los planes de contingencia efectivos deberían responder a dos cuestiones principales:

- tiene la gerencia una estrategia para manejar las crisis?
- existen procedimientos establecidos para acceder a fondos en una emergencia?

Paralelamente, la alta gerencia debería asegurarse que en la organización se administra en forma activa y permanente el acceso al mercado, esto es, las relaciones con contrapartes, bancos corresponsales, clientes corporativos y sistemas de pago. La frecuencia de los contactos y la frecuencia del uso de fondos son dos posibles indicadores de la fortaleza de una relación de fondeo. La concentración de las fuentes de fondos incrementa el riesgo de liquidez. Los bancos deben examinar el nivel de dependencia de determinadas fuentes de fondos, tanto a nivel individual como por tipo de instrumento, naturaleza del proveedor de fondos o mercado geográfico.

De las entidades encuestadas, el 66.2% declara tener planes de contingencia vigentes para manejar posibles crisis de liquidez, junto con procedimientos para superar insuficiencias en los flujos de fondos durante las situaciones de emergencia, y el 50.8% señala que efectúan esfuerzos tendientes a establecer y/o mantener relaciones con sus acreedores a efectos de diversificar los pasivos. Las entidades que declaran no elaborar planes de contingencia son principalmente entidades no bancarias, minoristas pequeños y bancos públicos.

Dentro de las entidades que han respondido que mantienen planes de contingencia para manejar posibles crisis de liquidez hay un grupo que estima que, dadas las características propias de la institución, son bajas las probabilidades de verse afectados por un problema de liquidez y que los posibles episodios de iliquidez se podrán superar por medios sencillos. Los argumentos que se presentan en este sentido son los siguientes:

- La entidad mantiene un “stock de seguridad” de activos líquidos, que cubre la totalidad de depósitos susceptibles de retiro.

- Dada la simplicidad del balance y la ausencia de depósitos, sería suficiente con una línea de crédito con garantía de activos hipotecarios con que cuenta la entidad.
- La cartera de inversiones está integrada exclusivamente por depósitos en dólares en la casa matriz, títulos públicos, activos del BCRA y pases con el BCRA. El plan de contingencia contempla la realización de estos activos.
- El nivel de disponibilidades y “*call money*” otorgado promedio mensual representa el 85% del total de depósitos.
- Los activos líquidos representan alrededor del 95% del total de activos.
- El plan de contingencia se basa en tener una muy importante posición de activos del Banco Central y otros activos líquidos.

Sin embargo, la generalidad de las entidades que han respondido afirmativamente han establecido estrategias para enfrentar situaciones de iliquidez y detallan diferentes medidas a ser adoptadas y algunas veces establecen un orden en razón de la severidad del escenario. Algunas de las acciones que se considerarían más probables en caso de una crisis de liquidez se exhiben en el cuadro 5.

**Cuadro 5: Acciones consideradas más probables en caso de una crisis de liquidez**

<b>Sobre activos:</b>	Si	No	Si	No
Venta de activos líquidos	63	2	96,9%	3,1%
Discontinuar la colocación de nuevos préstamos	54	11	83,1%	16,9%
Participar en operaciones de pase con el BCRA	45	20	69,2%	30,8%
Securitizar activos líquidos	44	21	67,7%	32,3%
<b>Sobre pasivos:</b>				
Aumentar los préstamos tomados en el mercado interbancario	48	17	73,8%	26,2%
Promover acciones comerciales para captar ahorros	43	22	66,2%	33,8%
Control o bloqueo crecimiento líneas de crédito comprometidas	40	25	61,5%	38,5%
Diversificar los depósitos de clientes minoristas	31	34	47,7%	52,3%
<b>Otras, enumere:</b>				
Cancelación de Adelantos de primera línea	14	0	21,5%	0,0%
Abstención de participar en Fideicomisos Financieros	5	0	7,7%	0,0%
Cobro de cartera de Factoring	1	0	1,5%	0,0%
Securitizar cartera de créditos de consumo	1	0	1,5%	0,0%

Entre los activos líquidos que se podrían vender se mencionan LEBAC / NOBAC, títulos públicos e inmuebles de fácil realización. Entre otras acciones figuran incentivar la cancelación anticipada y la securitización de activos. Las entidades señalan con frecuencia los esfuerzos realizados para estandarizar los productos de modo que sean aptos para tal operatoria.

En cuanto a acciones a realizar con personas físicas o jurídicas allegadas a la entidad se menciona: fomentar entrevistas con los depositantes importantes del banco, consultar a los accionistas para lograr aportes de fondos, obtener préstamos de los socios o extender el plazo de pago a proveedores.

Por el lado de los pasivos se menciona la posibilidad de acceder a redescuentos del BCRA, obtener fondeo de emergencia de la casa matriz, prórroga de las obligaciones a vencer, redescuentos de documentos en otras entidades financieras, acceder al mercado de cauciones, uso de todas las líneas de crédito disponibles, ajustar tasas pasivas, y efectuar coberturas con derivados.

Algunas de las entidades que han respondido que mantienen contactos con sus acreedores a efectos de diversificar sus pasivos, han informado que lo hacen a través de la gestión comercial, de la gerencia de inversiones y de sucursales y de la red de agencias.

Sobre el objetivo de esos esfuerzos, en algunos casos se mencionan generalidades como por ejemplo: maximizar el potencial del cliente, diversificar las fuentes de fondeo, diversificar las líneas de crédito, fidelizar a los depositantes, etc., mientras que otras entidades señalan objetivos concretos como lograr plazos de imposición más prolongados. En éste último caso, de acuerdo a la diferente naturaleza de las entidades, surgen líneas de acción diferentes.

Un grupo de entidades afirma que actúa para atraer depósitos de inversores minoristas de manera de tener una cartera atomizada e incluso en algunos casos se afirma que existen límites para los depósitos de inversores institucionales. Otras entidades, por el contrario, buscan atraer inversores institucionales, líneas de crédito de entidades supranacionales, inversores mayoristas y grandes empresas. Otro grupo centra sus esfuerzos en conseguir nuevas líneas de financiamiento de otras entidades financieras locales y del exterior incluyendo líneas de descuento de operaciones de financiación de exportaciones de bancos corresponsales en el exterior. También se pueden mencionar otras iniciativas como la colocación de fideicomisos financieros y la venta de carteras de préstamos.

En cuanto a las decisiones a nivel jerárquico vinculadas al diseño de los planes de contingencia, como puede observarse en el gráfico 7, en la mayoría de los casos surge que corresponden al directorio ya sea en forma independiente o en cooperación con otros niveles jerárquicos de la entidad, tales como la gerencia general, subgerencias generales, gerencia de finanzas u otras. En muchos otros casos el diseño está a cargo del comité de administración de activos y pasivos (ALCO) y también se han recogido una cantidad de respuestas diversas en el sentido de que la responsabilidad recae en distintos niveles de la organización en forma conjunta.



## 6. Indicadores del riesgo de liquidez

Es muy frecuente el uso de indicadores de liquidez, cuya evolución ofrece a los bancos una herramienta para controlar este riesgo. En ese sentido, el Banco Central Europeo<sup>19</sup> señala que observa una serie estándar de indicadores usados por la mayoría de los bancos, los cuales se basan en un análisis del flujo de fondos a través del cálculo de gaps de liquidez, flujos acumulados de caja salientes, etc. Con menor frecuencia se usan indicadores basados en el stock e indicadores de concentración de fondeo.

Por su parte en los EEUU el *Consejo Federal de Evaluación de Instituciones Financieras* (cuerpo formal inter-agencias<sup>20</sup>) publica un cuadro sobre liquidez y cartera de inversión incluido en los *Reportes Uniformes de Performance Bancaria* (UBPR)<sup>21</sup>, que permite comparar una serie de indicadores de liquidez y es de acceso público. Los UBPR son generados para cada banco en particular, para grupos uniformes de bancos y por Estado; por lo tanto permiten evaluar la condición actual de cada banco, las tendencias de su *performance* financiera y realizar comparaciones con su grupo de pertenencia.

En Argentina, se hace un seguimiento *off-site* de ciertos indicadores construidos a partir de la información de los balances mensuales de los bancos. En el *Texto Ordenado de normas sobre Posición de Liquidez*<sup>22</sup> tampoco se hacía referencia a la necesidad de que los bancos calculen indicadores de liquidez.

<sup>19</sup> ECB(2002).

<sup>20</sup> Incluye a la FRB, FDIC, NCUA, OCC y OTS.

<sup>21</sup> UBPR (2005).

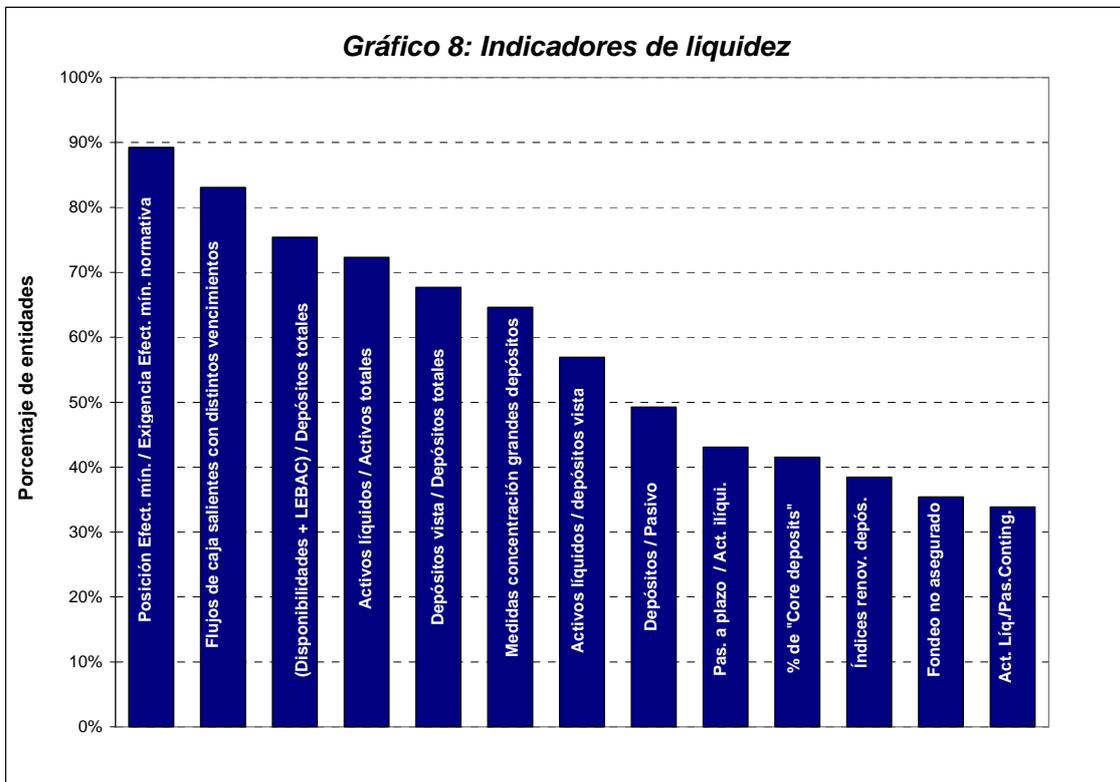
<sup>22</sup> BCRA (2007-b). En la actualidad el régimen informativo correspondiente a esta norma se haya suspendido.

A la luz de los desarrollos más recientes parece usual el seguimiento de una serie de ratios de liquidez que permitan controlar su evolución en la entidad. Se ha incluido esta sección para relevar los indicadores que utilizan en la actualidad y la importancia relativa que le asignan a cada uno de ellos. Como puede apreciarse a través de los resultados obtenidos, el empleo de ciertos indicadores de liquidez es una práctica frecuente y son considerados de utilidad.

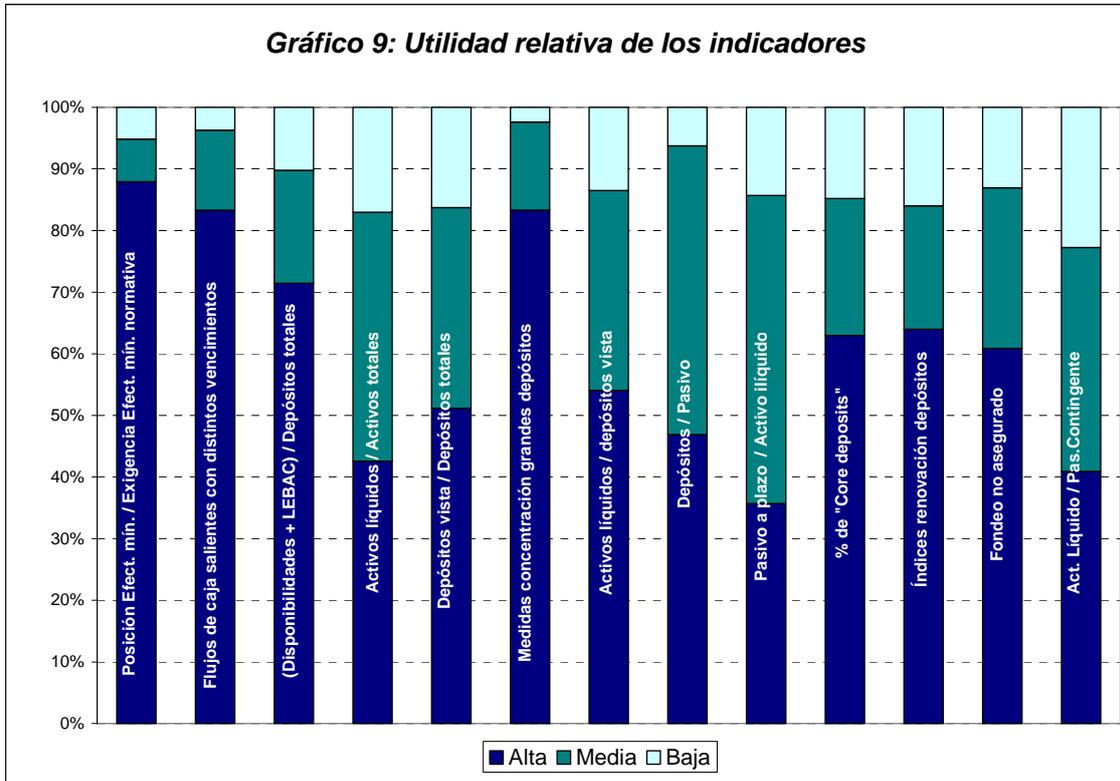
Se ha propuesto una serie de indicadores, para cada uno de los cuales se ha consultado si la entidad lo usa (Si o No) y el grado de importancia que le asigna (alto, medio, o bajo). Adicionalmente se ha dado la oportunidad de que las entidades señalen otros distintos a los propuestos. A efectos de agregar los datos se han realizado ciertos supuestos:

- i) Si ante la pregunta referida al uso del indicador, la entidad no emite respuesta, se reemplaza dicho campo con “No”.
- ii) Sólo se han considerado como válidas las respuestas sobre la importancia del índice para aquellas entidades que sí declaran usarlos.

En el [Anexo III](#) se han representado todos los resultados correspondientes a la muestra total. En el gráfico 8 se presentan -en orden de uso decreciente- aquellos índices más utilizados por las entidades. Como puede apreciarse, el uso de estos índices es ampliamente difundido. Siete índices son usados por más del 50% de las entidades que componen la muestra. De aquellos que no fueron propuestos en la encuesta, sobresalen el monto de LEBAC sobre depósitos públicos, índice muy difundido entre bancos públicos y provinciales.



Otro aspecto interesante a analizar es la importancia relativa que las entidades le asignan a aquellos índices que efectivamente emplean para la evaluación del riesgo de liquidez, lo cual se representa en el gráfico 9. En particular se observan tres indicadores que no son tan difundidos, pero sin embargo se consideran de alta o mediana utilidad por sus usuarios actuales. En tal sentido se destacan las medidas de concentración de depósitos, el porcentaje de depósitos duros o “core deposits”, y los índices de renovación de depósitos.



## 7. Conclusiones

El relevamiento realizado refleja el importante esfuerzo que realizan las entidades financieras para administrar el riesgo de liquidez, dada la relevancia que se le asigna al tema.

Casi un 94% de las entidades encuestadas informa tener una estrategia para la administración de liquidez, la que en el 75% de los casos fue aprobada por el máximo órgano de dirección de la entidad, lo que destaca la preocupación por la gestión de dicho riesgo. En relación a las estrategias establecidas se hace hincapié en las herramientas más comunes como el seguimiento de la posición de liquidez, el uso de índices de liquidez, la determinación de escenarios de *stress* y el establecimiento de planes de contingencia, entre otras. No obstante, en muchos casos no se observa que dichas herramientas se utilicen en conjunto.

El control de la aplicación de la estrategia, en la mayoría de los casos está a cargo de un nivel operativo (gerencias diversas, comité ALCO, o área de riesgos), y no a cargo del nivel más alto de la organización (el Directorio o la gerencia general). Este aspecto

debería revisarse para garantizar la participación y compromiso de los miembros de la alta gerencia en la aplicación de la estrategia.

Un 86.2% de las entidades informa tener procesos de recolección de datos y/o sistemas informáticos relacionados con la administración de liquidez. Si bien en el 67.7% de las entidades existe un sistema de control interno de esos procesos, la auditoria externa sólo se expide sobre esos controles en el 47.7% de los casos. Se debe tener en cuenta que estos porcentajes deberían incrementarse dado que la revisión y evaluación independiente y en forma regular de la efectividad del sistema es fundamental para mantener y mejorar los estándares establecidos.

Un número muy representativo de las entidades (84.6%) declara tener procesos para asignar los flujos de fondos entrantes y salientes para distintas ventanas temporales. La gran mayoría emplea esas estimaciones a efectos de medir el riesgo de descalce (“*gap*” o posición de liquidez) siendo la técnica más empleada para ello el análisis de escenarios y, en menor proporción, el empleo de simulaciones. Sin embargo, el 60% de las entidades no establece límites para la magnitud del desfase de flujos de fondos para horizontes temporales definidos. En relación al horizonte temporal previsto, el 61.5% de las entidades realiza estimaciones separadas para la liquidez operativa (de más corto plazo) y la correspondiente al mediano y largo plazo.

El 75.4% de las entidades consultadas vigilan la concentración de sus depósitos. Entre los grandes clientes identificados por las entidades figura en primer lugar el sector público, pero también se mencionan las grandes cuentas corporativas y los depósitos judiciales.

Del total de entidades encuestadas, el 61.5% establece escenarios de estrés, a efectos de analizar su impacto sobre la liquidez, teniendo en cuenta factores internos y externos a la entidad. En general surge que los supuestos para los escenarios de estrés se establecen a partir de la experiencia histórica, teniendo en cuenta los escenarios de máximo estrés para el sistema financiero ocurridos en el pasado. La mayoría de las entidades encuestadas manifestaron que adoptan medidas preventivas en función de la información de estos escenarios.

Un 66.2% de las entidades encuestadas declaran tener planes de contingencia vigentes para manejar posibles crisis de liquidez junto con procedimientos para superar insuficiencias en los flujos de fondos durante las situaciones de emergencia y la mitad declara efectuar esfuerzos tendientes a establecer y/o mantener relaciones con sus acreedores a efectos de diversificar los pasivos.

El uso de indicadores de liquidez también es ampliamente difundido entre las entidades. Siete de los indicadores sobre los cuales se preguntó, resultaron ser utilizados por más del 50% de las entidades que componen la muestra. Aquellos destacados con la mayor importancia relativa son las medidas de concentración de depósitos, el porcentaje de depósitos duros o “*core deposits*” y los índices de renovación de depósitos. El uso de indicadores es una herramienta de relativamente bajo costo, cuyo seguimiento podría contribuir a detectar cambios en el perfil del riesgo de liquidez.

Resumiendo, en general se observa que un gran número de entidades declara utilizar en mayor o menor grado las principales herramientas antes mencionadas. Sin embargo también se debe destacar la gran heterogeneidad en la aplicación de las mismas debidas

a las características propias de cada grupo de entidades, lo que dificulta la implementación de una metodología estandarizada para la administración de este riesgo.

Por último cabe recordar que en materia de regulación el BCRA estableció<sup>23</sup> en 1995 lineamientos que debían seguir las entidades a fin de asegurar la disponibilidad de niveles de liquidez que permitiesen atender eficientemente, en distintos escenarios alternativos, sus depósitos y otros compromisos de naturaleza financiera<sup>24</sup>. Si bien se estima que dicha norma contribuyó en el desarrollo observado en materia de adopción de estrategias de liquidez y en la implementación de estructuras para su gestión, se considera que sus contenidos deberían ser actualizados para incorporar los desarrollos observados en la materia, y que simultáneamente deberían contemplar las prácticas ya existentes en las entidades con mayor progresos en el tema. En tal sentido, se considera que el anterior documento referido a las mejores prácticas<sup>25</sup> en la materia en conjunto con el relevamiento del sistema aquí presentado constituyen elementos útiles a tales propósitos.

---

<sup>23</sup> BCRA (2007-a).

<sup>24</sup> A partir de febrero del año 2002, con la crisis económica, se informó que la remisión del Régimen Informativo "Posición de Liquidez" correspondiente a diciembre de 2001 y posteriores quedaba suspendida hasta nuevo aviso y en enero de 2006 el régimen fue dado de baja (ver Com "A"4482).

<sup>25</sup> BCRA WP (2006)

## Referencias bibliográficas

- *BCBS (2000) Basel Committee on Banking Supervision: “Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations”, Publicación N° 69. Reemplaza al trabajo “A framework for measuring and managing liquidity” (1992).*
- *BCRA (2007-a): Textos Ordenados de “Efectivo mínimo”, “Seguro de Garantía de los Depósitos”, “Asistencia Financiera por Ilíquidez Transitoria”.*
- *BCRA (2007-b): Texto Ordenado de “Posición de Líquidez”.*
- *Delfiner, Lippi y Pailhé (2006): “La administración del riesgo de liquidez en las entidades financieras: mejores prácticas internacionales y experiencias”, BCRA, descargable en [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar) y “Ensayos Económicos Nro.46”, BCRA, Enero 2007.*
- *ECB (2002)- Banco Central Europeo: “Developments in banks’ liquidity profile and management”, Mayo.*
- *FED (2005) –Federal Reserve, US-: “Commercial Bank Examination Manual”, Division of Banking Supervision and Regulation.*
- *UBPR (2005) Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC): “A User’s Guide for the Uniform Bank Performance Report”, March 2005.*

## Anexo I: Encuesta enviada a las entidades financieras



### **Banco Central de la República Argentina** *Relevamiento sobre Administración del Riesgo de Liquidez*

#### *DATOS DEL ENCUESTADO*

- 0.1. Entidad:
- 0.2. Fecha de la encuesta:
- 0.3. Nombre y apellido del encuestado:
- 0.4. Área:
- 0.5. Cargo:
- 0.6. Teléfono:
- 0.7. E-mail:

#### ***Parte 1. - ESTRUCTURA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA LIQUIDEZ***

- 1.1 ¿ Existe una estrategia para la administración de la liquidez (entendiendo por tal políticas específicas que incluyan objetivos cualitativos, cuantitativos o ambos) ? En caso afirmativo, describa brevemente.
- 1.2. ¿Esa estrategia fue aprobada por el Directorio o Consejo de administración ?
- 1.3. ¿Esa estrategia está documentada ?
- 1.4. ¿Quién controla la aplicación de esa estrategia?
- 1.5. ¿Esa estrategia se comunica a la organización?
- 1.6. ¿Existe una revisión de esa estrategia en función de la efectividad comprobada?  
¿Quién la realiza y con qué periodicidad?

1.7. ¿Existe un Comité de Administración de Activos y Pasivos (ALCO) ? ¿De quién depende? ¿Cuál es su función?

1.8. ¿Existen procesos de recolección de datos y / o sistemas informáticos específicos que permitan medir, monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez?

1.9. ¿Existe un sistema de control interno sobre los procesos de administración del riesgo de liquidez?

1.10. ¿La auditoria externa se expide sobre el cumplimiento de estos controles?

## ***Parte 2 - MEDICION Y SEGUIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS NETOS DE FONDOS***

2.1 ¿Tienen procesos para asignar los flujos de fondo entrantes y salientes a distintas ventanas temporales ?

2.2. ¿Esas estimaciones se realizan discriminadas por monedas?

2.3. ¿Esas estimaciones se emplean a efectos de medir el riesgo de descalce (gap de liquidez o posición de liquidez) ?

2.4. ¿Qué técnicas se emplean a efectos de la medición del riesgo de descalce ( p.ej. simulaciones, escenarios, etc.) ?

### **Criterios:**

2.5 ¿Que supuestos utiliza para la asignación de los distintos activos y pasivos a las bandas temporales? Especialmente en relación a :

2.5.1. Cuentas a la vista

2.5.2. Depósitos a plazo

2.5.3. Préstamos

2.5.4. Compromisos contingentes

2.6. ¿Se revisan periódicamente los supuestos utilizados? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se implementan los ajustes?

2.7. ¿Utiliza técnicas estadísticas en las estimaciones?

2.8. ¿Se contempla la concentración de depósitos?

### **Horizonte temporal:**

2.9. ¿Qué horizonte temporal contempla?

2.10. ¿Realiza estimaciones separadas para la liquidez operativa (de más corto plazo) y aquella de mediano y largo plazo?

2.11. ¿Incorpora variables de planeamiento y presupuesto en la liquidez de mediano plazo?

**Límites:**

2.12. ¿Existen límites para la magnitud del desfase de flujos de fondos para horizontes temporales definidos? ¿Cuáles son?

2.13. ¿Con que criterios se establecieron estos límites ?

2.14. ¿Existen límites diferenciales por monedas?

**Análisis de escenarios y stress testing:**

2.15. ¿Se establecen "escenarios de stress", teniendo en cuenta factores internos (propios de la entidad) o externos (vinculados al mercado), a efectos de ver su impacto sobre la liquidez?

2.16. ¿Cómo se establecen los supuestos para la elaboración de los escenarios ?

2.17. ¿Se adoptan medidas preventivas en función de la información de los escenarios de stress?

**Vínculos con otros riesgos:**

2.18. ¿En las políticas, procedimientos, límites, análisis y metodologías de otros riesgos (crédito, tasa de interés, mercado, operacional) se contempla su vinculación con el riesgo de liquidez? ¿De qué forma?

**Parte 3 - INDICADORES DEL RIESGO DE LIQUIDEZ**

Indique si su entidad emplea los siguientes indicadores de liquidez y en caso afirmativo, el grado de utilidad que su entidad le asigna para la estimación del riesgo (A = alto, M = medio, B = bajo)

Indicador de liquidez	Uso		Utilidad		
	Si	No	A	B	M
3.1. Flujos de caja salientes con vencimiento en distintos horizontes temporales					
3.2. Nivel de fondeo no asegurado (considerado como recurso escaso)					
3.3. Medidas de concentración vinculadas a grandes depósitos					
3.4. Activos líquidos / Activos totales					

3.5. Activos líquidos / Pasivos contingentes (Pasivos Contingentes comprenden facilidades comprometidas, líneas de back-up para operaciones de mercado, etc.)					
3.6. Activos líquidos / depósitos vista					
3.7. Pasivos a plazo (o exigibles) / Activos ilíquidos					
3.8. Depósitos (en \$) / Pasivo y/o Depósitos (en Monex) / Pasivo					
3.9. (Disponibilidades + LEBAC cartera propia y pases) / Depósitos totales					
3.10. Depósitos S. Público / Depósitos totales					
3.11. Posición de Efectivo Mínimo (en \$ y/o en Monex) / Exigencia de Efectivo Mínimo normativa					
3.12. Índices de renovación de depósitos					
3.13. Proporción de "Core deposits" ("Core deposits" comprenden los depósitos estables aún en circunstancias adversas)					
3.14. Depósitos vista / Depósitos totales					
3.15. Otros indicadores usados por la entidad, enumerar:					
3.15.1.					
3.15.2.					
3.15.3.					
3.15.4.					
3.15.5.					

#### **Parte 4 - PLANES DE CONTINGENCIA**

4.1. ¿Existen planes de contingencia vigentes para manejar posibles crisis de liquidez, y procedimientos para superar insuficiencias en los flujos de fondos durante las situaciones de emergencia? En caso afirmativo descríbalos:

4.2. ¿Existen esfuerzos tendientes a establecer y/o mantener relaciones con sus acreedores a efectos de diversificar los pasivos? En caso afirmativo, amplíe.

4.3. ¿Qué acciones sobre sus activos o pasivos consideraría más probables en caso de una crisis de liquidez?

<u>Acciones en caso de una crisis de liquidez</u>	<u>Uso</u>	
	<u>Si</u>	<u>No</u>
Sobre activos:		
4.3.1. Participar en operaciones de pase con el BCRA		
4.3.2. Venta de activos líquidos		
4.3.3. Discontinuar la colocación de nuevos préstamos		
4.3.4. Securitizar activos líquidos		
Sobre pasivos:		
4.3.5. Promover acciones comerciales para promover la captación de ahorros		
4.3.6. Diversificar los depósitos de clientes minoristas		
4.3.7. Aumentar los préstamos en el mercado interbancario		
4.3.8. Control o bloqueo del crecimiento de líneas de crédito comprometidas		
Otras, enumere:		
4.3.9.		
4.3.10.		
4.3.11.		
4.3.12.		

4.4. ¿A qué nivel jerárquico corresponden las decisiones vinculadas al diseño de los planes de contingencia ?

### **Parte 5 - TRANSPARENCIA**

5.1. ¿Se desarrollan acciones para proveer información al mercado a efectos de mejorar la percepción del público (principalmente a las principales acreedores y contrapartes) ?

## Anexo II: Estrategias de administración de la liquidez

<b>Estrategia para administrar el Riesgo de Liquidez</b>	Si	No	Si	No
Existe una estrategia para la administración de la liquidez	61	4	93,8%	6,2%
Esa estrategia fue aprobada por el Directorio o Consejo de administración	58	7	75,4%	24,6%
Esa estrategia está documentada	52	13	80,0%	20,0%
Esa estrategia se comunica a la organización	54	11	83,1%	16,9%
Existe una revisión de esa estrategia en función de la efectividad comprobada	49	16	75,4%	24,6%

<b>La aplicación de esa estrategia es controlada por el:</b>				
Directorio ó Consejo de administración	11	10,8%		
Gerencia general	8	12,3%		
Comité ALCO, financiero ó similar	17	26,2%		
Gerencia de finanzas, tesorería y otros a nivel de gerencia	12	18,5%		
área de gestión de riesgo, riesgo de mercado	8	12,3%		
Otros	2	3,1%		
no aplica / no contesta	7	16,9%		

<b>Control y seguimiento del Riesgo de Liquidez</b>	Si	No	Si	No
Existe un Comité de Administración de Activos y Pasivos (ALCO)	33	32	50,8%	49,2%
Existen procesos de recolección de datos y / o sistemas informáticos específicos para medir, monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez	56	9	86,2%	13,8%
Existe un sistema de control interno sobre los procesos de administración del riesgo de liquidez	44	21	67,7%	32,3%
La auditoría externa se expide sobre el cumplimiento de estos controles	21	44	32,3%	67,7%

## Anexo III: Indicadores de liquidez

	Uso		Utilidad			Uso		Utilidad		
	Si	No	Alta	Media	Baja	Si	No	Alta	Media	Baja
<b>Indicadores propuestos en la encuesta:</b>										
1 Pos. de Efectivo mínimo (en \$ y/o en Monex) / Exig. de Efectivo mínimo normativa	58	7	51	4	3	89%	11%	88%	7%	5%
2 Flujos de caja salientes con vencimiento en distintos horizontes temporales	54	11	45	7	2	83%	17%	78%	12%	3%
3 (Disponibilidades + LEBAC cartera propia y pases) / Depósitos totales	49	16	35	9	5	75%	25%	60%	16%	9%
4 Activos líquidos / Activos totales	47	17	20	19	8	72%	26%	34%	33%	14%
5 Depósitos vista / Depósitos totales	44	21	22	14	7	68%	32%	38%	24%	12%
6 Medidas de concentración vinculadas a grandes depósitos	42	23	35	6	1	65%	35%	60%	10%	2%
7 Activos líquidos / depósitos vista	37	28	20	12	5	57%	43%	34%	21%	9%
8 Depósitos (en \$) / Pasivo y/o Depósitos (en Monex) / Pasivo	32	33	15	15	2	49%	51%	26%	26%	3%
9 Pasivos a plazo (o exigibles) / Activos ilíquidos	28	37	10	14	4	43%	57%	17%	24%	7%
10 Proporción de "Core deposits"	27	38	17	6	4	42%	58%	29%	10%	7%
11 Índices de renovación de depósitos	25	40	16	5	4	38%	62%	28%	9%	7%
12 Nivel de fondeo no asegurado (considerado como recurso escaso)	23	42	14	6	3	35%	65%	24%	10%	5%
13 Activos líquidos / Pasivos contingentes	22	43	9	8	5	34%	66%	16%	14%	9%
14 Depósitos S. Público / Depósitos totales	19	46	11	7	2	29%	71%	19%	12%	3%
<b>Otros indicadores usados por la entidad, enumerar:</b>										
1 Lebac 's/ Depósitos Públicos	10	0	10	0	0	15%	0%	15%	0%	0%
2 Máxima posición tomadora	9	0	9	0	0	14%	0%	14%	0%	0%
3 Capacidad prestable de depósitos en M/E	4	0	4	0	0	6%	0%	6%	0%	0%
4 Liquidez incluyendo la cartera de Factoring	2	0	2	0	0	3%	0%	3%	0%	0%
5 Comparativo de Activos, Pasivos y PN en relación con bancos homogéneos	1	0	0	1	0	2%	0%	0%	2%	0%
6 Comparativo de Rentabilidad / PN en relación con bancos homogéneos	1	0	0	1	0	2%	0%	0%	2%	0%
7 Comparativo de Gastos por Empleados en relación con bancos homogéneos	1	0	0	1	0	2%	0%	0%	2%	0%
8 Liquidez total / depósitos	1	1	0	1	0	2%	2%	0%	2%	0%
9 Liquidez totals/depositos totales computables hasta 180 días	1	1	0	1	0	2%	2%	0%	2%	0%
10 Liquidez totals/depositos exigibles mayores a 1 millon	1	1	0	1	0	2%	2%	0%	2%	0%
11 Caja + transportadora/ Deposito	1	0	0	1	0	2%	0%	0%	2%	0%
12 Duration y PPB de carteras activas diversas	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
13 (Fuentes de fondeo de largo plazo) / (Aplicaciones de liquidez de largo plazo)	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
14 (Total de pasivos de clientes) / (Total de préstamos a clientes)	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
15 (Depósitos core) / (Total de préstamos a clientes)	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
16 Neto de fondos con el mercado profesional / Total de pasivos	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
17 Mayores proveedores de fondos/ Total de pasivos Liabilities	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
18 Aforos de Mercado en Operaciones de Pases	1	0	1	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
19 Lineas potenciales de mercado	1	0	0	1	0	2%	0%	0%	2%	0%