
Supervisión del riesgo de liquidez

Bernardo Orsikowsky

1. INTRODUCCIÓN

La falta de liquidez que impida en un momento determinado realizar los pagos comprometidos es un riesgo que siempre se ha tenido en cuenta al gestionar cualquier negocio y, en particular, cualquier actividad financiera. Por ello, no parecería necesario tener que resaltar la importancia que, para una entidad de crédito, debe tener la gestión de la liquidez, teniendo en cuenta que una de las bases de su negocio es precisamente la de proporcionar liquidez a su clientela.

Sin embargo, no faltan entidades que consideran que, al menos en circunstancias normales, un banco solvente y sano siempre tendrá acceso a la financiación que necesite para solucionar eventuales problemas de liquidez, ya sea en el mercado interbancario o bien, en última instancia, en su banco central. De ser así, la falta de liquidez no sería un problema real, con lo que no estaría justificado incurrir en los costes que implica su gestión, ni, menos todavía, que el supervisor exija y verifique el cumplimiento de unos requerimientos mínimos.

Ahora bien, dado que el acceso a la información sobre la calidad de una entidad no es inmediato, ni su contenido verificable por los mercados y clientes, especialmente ahora que ha aumentado la complejidad de las transacciones financieras y han crecido las actividades fuera de balance, un rumor negativo sobre la solvencia de una entidad, especialmente si es difundido por los medios de comunicación, puede provocar una retirada de depósitos y, a la vez, cortar el acceso a sus fuentes habituales de financiación. En este caso, si los activos inmediatamente realizables y las garantías de que dispone para obtener financiación no son suficientes para normalizar su liquidez, una retirada masiva de fondos puede llevar a la entidad a la suspensión de pagos. Solo la posibilidad de que este escenario, que no ha perdido actualidad, llegue a presentarse justificaría, por sí solo, la necesidad de gestionar y supervisar la liquidez.

En estos momentos, el estado del arte en la gestión del riesgo de liquidez no es uniforme ni en cuanto a la metodología de su medición ni en cuanto a los requerimientos de los supervisores. Todavía hay mucho que aprender y, además, hay que hacerlo rápidamente, puesto que la forma de hacer el negocio, los productos, los mercados, los sistemas de

NOTA: Este artículo es responsabilidad del autor.

pagos, e incluso las formas de actuación pública en el sector, están en continua evolución. Un ejemplo evidente de esto último lo constituye la entrada en vigor de la política monetaria única del Eurosistema, cuya instrumentación ha cambiado radicalmente el escenario del análisis de la liquidez, haciendo todavía más necesaria su adecuada gestión y control por parte de las entidades.

No son de menor importancia las repercusiones en la gestión de la liquidez que están teniendo los desarrollos autónomos de la actividad bancaria. Así, por ejemplo, han venido a dificultarla fenómenos tales como el fuerte crecimiento de los balances y, dentro de ellos, de las inversiones internacionales, en particular en países emergentes; el aumento, en términos relativos, de la apelación a los mercados de muchas entidades, con operaciones de creciente tamaño unitario; las fusiones y adquisiciones en el sector, que han obligado a reorganizar la estructura de gestión de la liquidez y reducido el número de posibles contrapartes, aumentando los riesgos; la creciente importancia de la liquidez intradía, que afecta a las garantías, a los límites impuestos por los sistemas de pagos y de compensación y liquidación de valores y, en definitiva, a las posiciones de liquidez; la desintermediación; etc.

Tampoco faltan fenómenos que contribuyen a facilitar la gestión de la liquidez, tales como el desarrollo de los sistemas informáticos y de las telecomunicaciones, con la aparición de los mercados electrónicos; el incremento de la titulización de activos cada vez más variados, que ha contribuido a mejorar la liquidez; el rápido desarrollo de sistemas de pagos cada vez más rápidos y eficientes; los avances tecnológicos, con nuevos productos financieros, han supuesto nuevas vías de obtener o captar financiación; etc.

Resumiendo, el entorno de gestión del riesgo de liquidez y sus procedimientos han cambiado significativamente, y van a seguir haciéndolo en el futuro. Por ello, las entidades que no perciban estos cambios y no tomen las medidas necesarias para afrontarlos van a ir asumiendo, por este concepto, riesgos cada vez mayores.

Este trabajo, tras realizar las precisiones conceptuales más imprescindibles, pretende resumir los principios, normas y buenas prácticas que, según la doctrina más reciente, deben regir la gestión y el control del riesgo de liquidez y describir los criterios que se suelen tener en cuenta a la hora de su supervisión. Para ello, se comenta primero la regulación vigente y luego se repasa el marco a partir del cual se evalúan los aspectos cualitativos generales y los relativos a la gestión de la liquidez en condiciones normales y en situaciones de crisis.

2. PRECISIONES CONCEPTUALES

La liquidez tiene muchas facetas que es preciso segmentar, tanto para hacer posible su análisis como para establecer y evaluar los requisi-

tos mínimos para su gestión y control. En este apartado no se pretende hacer una revisión teórica de los diferentes conceptos y aspectos de la liquidez, sino únicamente concretar aquellas definiciones que van a usarse con posterioridad.

a) *Liquidez de fondos y liquidez de mercado*

El concepto de liquidez tiene, inicialmente, dos dimensiones: *liquidez de mercado (asset or market liquidity)*, que mide la capacidad de una entidad para generar o deshacer posiciones en una determinada situación del mercado, y la llamada *liquidez de fondos (funding liquidity)*, que mide la capacidad de una entidad para cumplir en la forma pactada sus obligaciones de pago. A esta última, que, junto con los tipos de interés y los tipos de cambio, es considerada como causa de uno de los tres riesgos bancarios estructurales, es a la que se refiere este trabajo mientras no se indique lo contrario, considerando la liquidez de mercado como uno de los factores con influencia directa en la liquidez de fondos.

b) *Plazos*

Al tratar de la liquidez, se suele considerar el *corto plazo* hasta los tres meses, coincidiendo con el plazo máximo habitual que se contrata en los mercados monetarios y, por lo tanto, con el máximo plazo que controla el departamento de Tesorería, que es siempre el gestor último de la liquidez. El *medio plazo* se suele considerar hasta un año o, excepcionalmente, hasta dieciocho meses, plazo habitual en el que miden, gestionan y controlan el riesgo de liquidez sus responsables a nivel de entidad o grupo.

c) *Liquidez en condiciones normales y liquidez situaciones de crisis*

Una de las mayores fuentes de confusión que suelen presentar los estudios sobre la liquidez es no diferenciar claramente los escenarios para los que se realiza el análisis, en particular distinguiendo entre: a) *liquidez en condiciones normales*, que, como su nombre indica, consideran entornos con condiciones normales en los mercados y aplica a la entidad los criterios de empresa en funcionamiento, y b) *liquidez en situaciones de crisis*, que se sitúan en entornos de crisis de los mercados, de la entidad o de ambos, en el que contrapartes habituales pueden no desear financiar a la entidad afectada, incluso con garantías de elevada calidad y a altos precios.

A su vez, estos escenarios de crisis pueden ser *específicos* de una entidad o generales de todo el mercado (*sistémicos*). Lógicamente, en estos últimos se agudizan todos los problemas; pese a ello, dado que a nivel de entidades o grupos les es de aplicación a las crisis sistémicas el mismo tratamiento que a las crisis específicas, es habitual que, sin olvidar que se trata de situaciones diferentes, los supervisores se centren

preferentemente en estas últimas, estableciendo los requisitos mínimos necesarios para que las entidades puedan superar situaciones de crisis de liquidez individuales.

3. NORMATIVA

a) *Española*

La normativa existente en España solo establece requerimientos generales *cualitativos* para los sistemas de medición, control y gestión del riesgo de liquidez de las entidades (véase cuadro 1). Aun siendo muy generales, constituyen un marco de referencia válido, a partir del cual se puede evaluar la situación de cada entidad y, en su caso, emitir las correspondientes observaciones y recomendaciones.

En resumen, la normativa reseñada exige los siguientes requisitos:

- Tener determinado el órgano o cargo directivo responsable de la información y gestión de este riesgo.
- Aprobada por el Consejo de Administración, tener definida una política para la asunción de este riesgo y para su control, que incluya, al menos:
 - Procedimientos de medición interna, especificando su contenido y periodicidad.
 - Límites operativos.
 - Planes de contingencia ante situaciones de crisis de la entidad o de su grupo.
- Que el Consejo de Administración haga un seguimiento continuo del riesgo.
- Contar con procedimientos de gestión, seguimiento y control interno adecuados al volumen y complejidad de la actividad de la entidad.
- Verificación periódica, por Auditoría Interna, de los procedimientos de control interno establecidos y de su grado de cumplimiento.

Como complemento de estos requisitos, hay que mencionar que el Banco de España, en una carta de 19 de diciembre de 2001, dirigida a las asociaciones del sector, ha asumido como propia la Recomendación de la Comisión Europea de 23 de junio de 2000, sobre publicación anual de información relativa a riesgos (1). En relación con el riesgo de liquidez,

(1) Directiva 86/635/CE, del Consejo, sobre las cuentas anuales y las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras (2000/408/CE), publicada en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas de 27 de junio de 2000.

NORMATIVA ESPAÑOLA

- **RD 1343/1992, artículo 32**

Los riesgos de tipo de interés y de liquidez serán objeto de una vigilancia continua por parte de las entidades de crédito, mediante los procedimientos de seguimiento y control interno adecuados. El Banco de España supervisará dichos procedimientos y podrá sujetarlos a requisitos mínimos o reglas normalizadas.

- **Circular 4/1991, norma 6ª.3**

Las entidades seguirán con el máximo cuidado las diversas clases de riesgo a que está sometida su actividad financiera. En particular, se dispondrá de la información necesaria para poder evaluar los riesgos de interés y de mercado, de cambio, de liquidez, de concentración, de insolvencia y de operaciones con el propio grupo.

- **Circular 14/1992, norma 5ª**

Detalla los requisitos que deberán cumplir las entidades miembros del mercado de depósitos interbancarios, en el establecimiento de sistemas de gestión y de información eficaces para garantizar el adecuado conocimiento y control de los riesgos de crédito, de tipo de interés, de liquidez, y cualquier otro a que se expongan en la contratación, compensación y liquidación de operaciones interbancarias de depósito.

La eficacia de los procedimientos de control interno establecidos y su grado de cumplimiento deberán verificarse periódicamente por los servicios de auditoría interna de las entidades y revisarse por los órganos de administración. Se tendrá a disposición del Banco de España información sobre todos estos extremos (norma 5ª.5).

- **Circular 5/1993, norma 4ª.4**

Las entidades deberán disponer, de acuerdo con su nivel de actividad, de procedimientos administrativos y contables y de mecanismos de control interno adecuados en relación con la gestión, seguimiento y control de los riesgos de interés y de liquidez.

En particular, deberán quedar claramente establecidos y deberá ser posible la comprobación por el Banco de España de:

- La política de la entidad para la asunción de los riesgos y su control, aprobada por el órgano de administración, y la frecuencia de su análisis y revisión por el mismo, incluyendo, al menos:
 - a) los procedimientos de medición interna necesarios para la gestión y control de los riesgos, con detalle de su contenido y periodicidad;
 - b) los límites operativos correspondientes; y
 - c) los planes de actuación en el caso de que existan problemas de liquidez en los mercados o que afecten particularmente a la entidad o a su grupo.
- La determinación del órgano o cargo directivo directamente responsable de la información y de la gestión de los riesgos, con especificación del alcance de dicha responsabilidad.

Los órganos de control interno evaluarán el cumplimiento de la política diseñada por el órgano de administración.

esta Recomendación establece: «Debería publicarse información en el informe de gestión sobre las políticas y la práctica de la gestión del riesgo de liquidez que dé cuenta de la naturaleza específica de la exposición de la entidad y de su gestión».

b) Internacional

Entre las recomendaciones internacionales de referencia, destacan las que contiene el documento emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en febrero de 2000: «Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations» (en lo sucesivo, Basilea 2000) (2). Consiste en una guía de principios cualitativos, que es imprescindible tener como referencia a la hora de implantar y supervisar cualquier sistema de medición, gestión y control del riesgo de liquidez.

En cuanto a otras regulaciones de interés, en el cuadro 2 figuran normas o procedimientos establecidos por reguladores de diferentes países, relativos a la gestión y control de este riesgo. En ellos figuran requerimientos, *ratios* y otros aspectos cuantitativos, que, a falta de normativa específica, pueden servir de orientación a las entidades a la hora tanto de establecer sus propios límites internos y *ratios* de seguimiento como de elaborar manuales de procedimientos y control del riesgo de liquidez.

4. MARCO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y CONTROL DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

El ciclo completo de una actuación supervisora respecto al riesgo de liquidez debería pretender, en primer lugar, evaluar la calidad de los sistemas de control y gestión implantados; en segundo lugar, conocer el riesgo de liquidez inherente; en tercer lugar, poner en relación las conclusiones de estos dos análisis con la cuenta de resultados de la entidad y con su solvencia.

Como se ha visto en el apartado anterior, los aspectos cualitativos son los más ampliamente desarrollados por la regulación, lo que facilita el establecimiento de un marco de referencia para la labor de evaluación. En cambio, para enjuiciar los aspectos cuantitativos, en los que la regulación aplicable es menor o no existe, se utilizan magnitudes y *ratios* simples lo más adaptados que sea posible a los criterios, herramientas y sistemas que utiliza cada entidad.

En lo que sigue, se va a comentar el marco general de referencia que se podría utilizar para evaluar los aspectos citados del riesgo de liquidez en las diferentes entidades, siempre teniendo en cuenta su tamaño y res-

(2) En el cuadro 2 figura el sitio del Comité de Basilea en Internet donde se encuentra el documento completo.

REGULACIÓN Y RECOMENDACIONES SOBRE EL RIESGO DE LIQUIDEZ

- Federal Reserve System (USA). «Commercial Bank Examination Manual» Asset/Liability Management. Sections 4020.1 a 4040.4.
- Federal Reserve System (USA). «Trading and Capital-Markets Activities Manual». Liquidity Risk. Sections 2030.1 a 2030.4. www.federalreserve.gov/board-docs/SupManual.
- Federal Reserve System (USA). «Regulation D. Reserve Requirements of Depository Institutions». www.federalreserve.gov
- Office of the Comptroller of the Currency (USA). Comptroller's Handbook. Documentos monográficos sobre «Liquidity», febrero 2001, «Asset Securitization», «Community Bank Supervision», and «Large Bank Supervision». www.occ.treas.gov
- Federal Deposit Insurance Corporation (USA). DOC Manual of Examination Policies. Liquidity and Funds Management, Section 6. www.fdic.gov
- Financial Services Authority (Reino Unido). «Mismatch liquidity» y «Sterling stock liquidity». www.fsa.gov.uk
- Deutsche Bundesbank. Banking Act. Banking Regulations 2. «Principles Concerning the Capital and Liquidity of Credit Institutions» (pp. 151 a 170). www.bundesbank.de
- The Basle Committee on Banking Supervision. Basilea. «Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations» (febrero 2000). www.bis.org
- De Nederlandsche Bank (Holanda). «Memorandum on the Revision of the Liquidity Test». Junio 2001. www.dnb.nl
- Office of the Superintendent of Financial Institutions (Canadá). Liquidity guideline B-6. www.osfi-bsif.gc.ca
- Canada Deposit Insurance Corporation (Canadá). Standards of Sound Business and Financial Practices. Liquidity Management. www.cdic.ca
- Australian Prudential Regulation Authority (Australia). Liquidity Management, Prudential Statement D1. www.apra.gov.au

tantes peculiaridades. Lo esencial de este marco se puede sintetizar en lo que se ha llamado «Los Diez Mandamientos del Control de la Liquidez», que figuran en el cuadro 3. Para desarrollar su contenido, se ha optado por agruparlo en tres apartados: aspectos cualitativos generales, análisis de la liquidez en condiciones normales y análisis de la liquidez en situaciones de crisis.

4.1. Aspectos cualitativos generales

Lógicamente, en estos aspectos generales es donde más directamente se reflejan los requerimientos de la normativa y las recomendaciones, ya mencionadas, de Basilea 2000. Con estos fundamentos, y siempre te-

niendo en cuenta los rasgos específicos de cada entidad, conviene verificar, en primer lugar, que el Consejo de Administración haya definido con suficiente precisión las políticas, estrategias y límites de asunción del riesgo de liquidez, mediante acuerdos que deben constar en actas formalizadas.

En los grupos bancarios, el control de la aplicación de estos acuerdos debe estar a cargo de un único responsable-coordinador, con independencia de que, posteriormente, el desarrollo de este control esté delegado y pueda llevarse a cabo con mayor o menor autonomía en las unidades que se decida (por ejemplo, filiales en cada país).

En cada entidad, el análisis, gestión y seguimiento de este riesgo deben estar asignados a una estructura determinada, como, por ejemplo, el Comité de Activos y Pasivos (COAP). En dicha estructura deberán estar representados al máximo nivel todos los departamentos implicados en la gestión y control del riesgo: Dirección Financiera, Banca Mayorista, Tesorería, Banca Comercial, Dirección de Riesgos, Dirección de Filiales, etc.

La mencionada estructura debería contar con una Unidad Técnica que le apoye en el desempeño de sus funciones, en particular en la elaboración de las normas y procedimientos de seguimiento y control, que deben quedar plasmadas en los correspondientes manuales.

A este respecto, es imprescindible que las entidades cuenten con un Manual de políticas, medición, seguimiento y control del riesgo de liquidez, aprobado por el Consejo de Administración, que incluya, como mínimo: *a)* estructura organizativa de seguimiento y control, especificando funciones y responsabilidades; *b)* normas y procedimientos de medición interna, detallando contenido y periodicidad; *c)* tipos de límites operativos; *d)* contenido y flujos de documentación a los diferentes niveles, y *e)* planes de contingencia ante los diversos escenarios de crisis que se definan.

Suele ser la alta dirección de las entidades la que toma la decisión de elegir los sistemas y herramientas para la gestión, medición, seguimiento y control del riesgo de liquidez, la que decide la periodicidad de la información y la que da instrucciones para el diseño de la información que han de recibir los diferentes comités y niveles de la organización.

Según el tamaño de la entidad, debe existir un responsable o un departamento (por ejemplo, el Control de Riesgos) específicamente encargado de vigilar la correcta aplicación de todo lo anterior, actuando siempre bajo el principio de segregación de funciones.

Por su parte, Auditoría Interna debe tener fijada, entre sus cometidos, la verificación periódica, como mínimo anual, de la validez de los procedimientos de control interno establecidos y de su grado de cumplimiento.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL CONTROL DE LA LIQUIDEZ

- I. El Consejo de Administración tendrá marcadas y aprobadas las estrategias y políticas de asunción del riesgo y su control, debiendo constar la frecuencia de su análisis y revisión, estando todo ello adecuadamente documentado y comunicado a toda la organización. Dicho Consejo, la alta dirección y los implicados en su gestión y control deben recibir información periódica, en tiempo y forma, del riesgo de liquidez, que les permita hacer un seguimiento continuo de dicho riesgo.
- II. En cada entidad y grupo debe estar determinada la estructura organizativa responsable de la información y gestión de este riesgo, con sus funciones claramente especificadas (por ejemplo, Comité de Activos y Pasivos).
- III. Debe existir un sistema efectivo implantado para la gestión, medición, seguimiento y control del riesgo de liquidez en situaciones normales bajo diversos escenarios, debidamente documentado en manuales aprobados por el órgano adecuado en la organización. Entre ellos, es conveniente contar con un sistema de *gaps* por vencimientos hasta un año, y necesario tenerlo implantado en el corto plazo (uno a tres meses).
- IV. El control de la liquidez debe abarcar al conjunto de todas las sociedades y unidades del grupo que realmente actúen relacionadas en cuanto a su financiación. Habrá análisis separados para divisas convertibles y resto de divisas.
- V. Debe estar establecido el sistema de señales de alerta o límites operativos correspondientes en situaciones normales de mercado y de la entidad. Entre ellos, límites al máximo desfase estructural y límites a la apelación al interbancario en el corto plazo.
- VI. Basado en el presupuesto anual, y en los límites aprobados, el Comité de Activos y Pasivos y el Departamento de Tesorería deben tener previstas las medidas necesarias y suficientes para gestionar en el medio plazo y en el día a día desfases de liquidez, mediante: titulización de activos, emisión de bonos o cédulas hipotecarias, emisiones de pagarés o notas, líneas *stand by*, etc. Se debe mantener una adecuada diversificación de fuentes de fondos.
- VII. El Departamento de Tesorería deberá controlar en el día a día y el corto plazo los flujos de cobros y pagos de la entidad. Existirá un manual de normas y procedimientos para el control de la cuenta tesorera en el Banco de España.
- VIII. La entidad debe tener un control de los activos susceptibles de aportar liquidez, y en particular de los aptos para garantizar la financiación en el Banco de España, contando además con previsiones para la obtención de más activos de este último tipo en el caso de que fuera necesario. Se contará con un estudio que indique la priorización de activos como fuentes de liquidez.
- IX. Deben existir planes de contingencia ante escenarios de crisis de liquidez que afecten a los diferentes mercados o a la entidad en particular. Existirá un pormenor detallado de las situaciones, acciones y responsables de las medidas que se han de tomar bajo los diferentes escenarios, tendentes a obtener la liquidez necesaria, con el plazo para la entrada en vigor de las mismas. La entidad contará con estudios del período de supervivencia.
- X. La Auditoría Interna debe verificar periódicamente la eficacia de los procedimientos de control interno establecidos del riesgo de liquidez.

Finalmente, debe estar fijado y reglado que el Departamento de Tesorería, como gestor último de la liquidez de la entidad, sea el que gestione la liquidez en el corto plazo.

4.2. Liquidez en condiciones normales

Para comentar el marco de referencia a partir del cual conviene evaluar cómo una entidad gestiona su riesgo de liquidez en condiciones normales, se ha optado por un criterio de ordenación lógico-cronológico, que aconseja tratar, en primer lugar, el ámbito de dicha gestión; en segundo lugar, el establecimiento de límites a la asunción de este riesgo y, a continuación, el cálculo de las previsiones de liquidez. Para no superar dichos límites, si las previsiones anuncian niveles excesivos de riesgo, es preciso que la entidad planifique y realice una serie de actuaciones que se comentan en el cuarto apartado.

a) *Ámbito*

Hay dos cuestiones previas que deben tenerse en cuenta a la hora de analizar el riesgo de liquidez. La primera es que el ámbito de análisis debe coincidir con el de la gestión autónoma del riesgo. La segunda es que se deben tratar por separado las divisas convertibles (3) y las no convertibles.

Teniendo en cuenta lo anterior, los análisis de la liquidez deben abarcar el alcance más amplio posible del balance consolidado, en divisas convertibles. En grupos complejos, es recomendable contar con un subconsolidado contable que coincida con el ámbito de gestión de la liquidez, lo que facilita la obtención de datos contables internos para los análisis, unifica en la organización las cifras que se manejan sobre la liquidez y facilita la verificación por parte de Auditoría Interna, el Departamento de Control de Riesgos y el supervisor.

Cuando sea relevante, se debe contar, además, con análisis individuales de liquidez de las entidades o grupos de entidades filiales por país, especialmente si tienen autonomía financiera. En este caso, se debe tratar por separado la moneda local y la extranjera, y no se deben considerar como financiación del mercado interbancario los apoyos financieros estables entre entidades del grupo.

Todo lo anterior se traduce en que, para poder evaluar si la gestión del riesgo de liquidez es adecuada, se deban tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Si, como mínimo, en las entidades existe un ámbito de análisis que incluya la matriz, las sucursales y las sociedades instrumentales

(3) De modo general, como divisas convertibles se pueden considerar, como mínimo, las de los países del G10 y las restantes de la Unión Europea, más Australia y Nueva Zelanda.

que emiten pasivos financieros para el grupo. A este alcance mínimo se deben añadir, en su caso, las filiales en áreas geográficas con divisas convertibles, con el fin de contar con un ámbito global para todas las unidades del grupo que operan en países con divisas convertibles.

- En el caso de que, fuera del ámbito así definido, existan unidades autónomas (filiales), si para ellas son de aplicación todos los criterios establecidos para el grupo en su conjunto.
- Si están determinados los flujos estables de financiación y sus límites, tanto entre las diferentes unidades individuales como entre los diferentes ámbitos de gestión de la liquidez del grupo; también deben existir límites para las financiaciones eventuales y disponer de información mensual de la evolución de todas las líneas mencionadas.

b) Fijación de límites

Existen muchos tipos de límites internos utilizables por las entidades, en función del modelo de gestión del riesgo de liquidez implantado: por plazos, por divisas, máximo porcentaje de financiación por contraparte, desfases (*gaps*) en la escalera de vencimientos, volumen mínimo de activos utilizables con el Eurosistema, máxima posición en el interbancario, etc. Además, existen numerosas *ratios* relacionadas con el total de activos, con el total de activos líquidos, etc.

Sean cuales sean los utilizados, en todo análisis de liquidez, se debe partir de los límites cuantitativos al riesgo de liquidez definidos por el Consejo de Administración o por sus comisiones delegadas, que deben referirse, como mínimo, a: *a)* la máxima apelación al mercado interbancario en divisas convertibles; *b)* el máximo desfase de liquidez acumulada en cada plazo del análisis, y *c)* máxima apelación a los mercados mayoristas de las diferentes clases de activos.

c) Previsiones

Para conocer en qué medida los límites citados pueden verse amenazados, el siguiente paso es determinar cómo va a ir repercutiendo en cada momento en el terreno de la liquidez la evolución prevista de la entidad o del ámbito de la misma que se esté considerando. Para ello, se debe verificar si existe una aplicación informática suficientemente versátil que, obteniendo los datos de la contabilidad, haga posible dos tipos de análisis diferentes, según los plazos de tiempo considerados.

A *medio plazo*, para elaborar el denominado «presupuesto anual», se parte de la situación de liquidez actual (*stock*), se supone que los activos y pasivos se renuevan a su vencimiento, y se tienen en cuenta las políticas planteadas (comercial, inversiones, recursos propios, etc.) y las pre-

visiones presupuestarias resultantes de la evolución de activos y pasivos bajo diferentes hipótesis o escenarios posibilísticos. Como resultado, se obtienen los desfases de liquidez (*gaps*) mensuales. Este ejercicio debe actualizarse siempre que la situación lo aconseje y, como mínimo, mensualmente.

En las previsiones de liquidez a *corto plazo*, se parte también de la situación de liquidez actual y, teniendo en cuenta los flujos previstos al considerar los vencimientos actuales residuales de activos y pasivos, se obtienen las necesidades inmediatas de liquidez, habitualmente hasta un mes. Lógicamente, estos cálculos deben ser tanto más detallados y estrictos cuanto más se acerque su horizonte al día a día.

Se considera suficiente, atendiendo a los costes que pueda originar, que el sistema implantado cubra el 80-90 % de los flujos futuros, si bien este porcentaje se tiene que ir acercando al 100 %, a medida que se llega a prever y gestionar el día a día.

Dado que los desfases de liquidez presentes y futuros surgen como consecuencia de los flujos de fondos que registran las partidas de balance, para conocer el origen de la posición de liquidez presente y de las futuras conviene clasificar el resto del balance en agregados que se consideren significativos. Un ejemplo de clasificación puede ser: comercial (acreedores menos inversión crediticia), inversiones permanentes e inmovilizado, financiación mayorista (4), otras financiaciones no de tesorería, financiación permanente al o del resto del grupo, otros recursos propios (5) y resto.

Al elaborar todas las previsiones de liquidez, pero muy especialmente las relativas al medio plazo, hay que tener en cuenta las tendencias macroeconómicas, de los mercados y de los tipos de interés, por su incidencia en la evolución de los diferentes activos y pasivos, así como en la de pasivos contingentes y productos derivados.

Según los escenarios considerados, es distinta la volatilidad de ciertas partidas del activo y del pasivo, especialmente de las que no tienen un vencimiento determinado, como las cuentas corrientes, los disponibles en cuentas de crédito y otros pasivos contingentes, como los avales. Por ello, para prever el comportamiento de estas partidas, se deben utilizar modelos estadísticos y probabilísticos.

Es una buena práctica que la entidad cuente con análisis de la liquidez del grupo de referencia, comparándolos con los de otras entidades

(4) Se incluyen aquí, desglosadas por divisas convertibles significativas y por instrumentos, todas las financiaciones captadas de los mayoristas: acciones preferentes, empréstitos, financiación subordinada, papel comercial, pagarés, bonos, depósitos a largo plazo, etc.

(5) Algunos de los elementos que forman los recursos propios a efectos regulatorios se han considerado ya en el apartado de financiación mayorista, tales como financiación subordinada y acciones preferentes.

nacionales y extranjeras. Lógicamente, deben estar basados en datos públicos y utilizarse como referencia, pues es preciso explicar al mercado, a las agencias de *rating* y al supervisor las posibles causas para estar fuera de los parámetros que se consideran normales para cada tipo de entidad. El apartarse de la media necesita explicación.

d) Fuentes de liquidez

Conocida la evolución futura prevista de la liquidez, es necesario planificar y llevar a la práctica las actuaciones necesarias para que en ningún momento se sobrepasen los límites establecidos por el Consejo de Administración. Lógicamente, las actuaciones relacionadas con la liquidez son más amplias, ya que pueden estar encaminadas a corregir tanto posibles excesos como posibles defectos de liquidez; sin embargo, por razones obvias, la atención supervisora se centra en estas últimas. En la selección de las alternativas más adecuadas para esta finalidad influyen también factores como el coste de los recursos, la imagen de la entidad, la *ratio* de capital resultante y su comparación con el mínimo regulatorio, los restantes riesgos, etc.

Contando con todo esto, la verificación debe centrarse en comprobar si la entidad tiene previstas fuentes de financiación realistas y suficientemente diversificadas, entre las que cabe mencionar:

- Emisiones de diversos instrumentos para financiarse en el mercado mayorista, en cada divisa significativa. Cuando sea necesario, estos programas de emisión deben contar cuanto antes con la aprobación previa de los reguladores de los correspondientes mercados, a efectos de ganar tiempo.
- Titulización de activos, para la que también hay que disponer de programas ya aprobados por el regulador.
- Líneas de financiación comprometidas y disponibles, con otras entidades.
- Financiación en el banco central, para lo que es preciso contar con suficientes activos que el Eurosistema considere utilizables en las pólizas de pignoración o en las operaciones dobles.

Uno de los elementos más importantes para la gestión y el control de la liquidez es contar con una cartera suficiente de activos financieros altamente líquidos, ya que su venta, su cesión temporal (*repo* o simultánea) o su utilización como garantía para préstamos representan una fuente potencial de liquidez.

Además, guardando el debido equilibrio entre coste y beneficio potencial, siempre es conveniente mantener activos suficientemente líquidos

como una *segunda línea de liquidez* para poder utilizarlos no solo en momentos de crisis, sino también para aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados. Esta reserva de activos altamente líquidos es particularmente importante para enfrentarse a unos mercados tan cambiantes como los actuales.

Por lo tanto, y como resumen, las entidades deberían:

- Mantener una cartera diversificada de activos líquidos libres, en lo posible que cumplan los requisitos establecidos por el Eurosistema. Esto, sin perder de vista que la liquidez siempre implica un problema de coste.
- Contar con análisis que clasifiquen y establezcan el orden de prelación, para la venta o aportación como garantía de los activos de renta fija y variable del grupo, incluyendo las participaciones permanentes no propias del negocio bancario, valorándolos a precios de mercado con los descuentos correspondientes, según los diferentes escenarios.
- Verificar la exactitud de la valoración de los activos sobre cuyo precio haya dudas, procediendo periódicamente a vender algunos de ellos en el mercado.

e) *Caso especial de filiales en países emergentes*

Las unidades locales establecidas en países emergentes que gozan de autonomía financiera suelen contar con Comités de Activos y Pasivos locales. Con independencia de que cuenten o no con tesorerías activas, estos comités deben cumplir todos los requisitos y realizar todos los análisis mencionados, siempre dentro de las políticas, reglas y sistemas de medición implantados para todo el grupo.

4.3. Liquidez en situaciones de crisis

Además de gestionar la liquidez en situaciones normales, las entidades deben estar preparadas para afrontar eventuales crisis, tanto propias como de los mercados. La forma de hacerlo es diseñar diversos escenarios de crisis, estimar cómo repercutiría en la entidad cada uno y, en función de ello, preparar los correspondientes planes de contingencia, tendentes a garantizar la continuidad de la entidad, incurriendo para ello en los menores costes que sean posibles. Además de su utilidad intrínseca, todo este proceso presenta el valor añadido de enriquecer los análisis realizados para gestionar la liquidez en condiciones normales, verificando su consistencia y, frecuentemente, poniendo de manifiesto aspectos que habían pasado desapercibidos.

Para poder realizar todos estos análisis de situaciones de crisis, la entidad ha de contar con una herramienta informática que obtenga sus datos de las mismas bases utilizadas por la aplicación utilizada para analizar la liquidez en funcionamiento normal.

a) *Escenarios*

Teóricamente, la variedad de escenarios de crisis que se pueden diseñar es ilimitada. En la práctica, y por motivos obvios, las entidades prestan mayor atención a la posibilidad de sufrir crisis específicas individuales que a las crisis sistémicas. A partir de ello, deberían centrarse en los escenarios que más pueden perjudicarles por ser más vulnerables a sus causas, tanto si son internas (fraudes, errores de gestión, pérdida de reputación, fallos en los sistemas informáticos, contingencias fiscales, etc.) como externas (guerras, catástrofes naturales, fallos en los sistemas de pagos, problemas de algún país o área geográfica donde se poseen filiales o sucursales, cambios normativos, aumentos de morosidad, etc.). Hay que destacar que ambos tipos de causas pueden presentarse en cualquier fase del ciclo económico, aunque, con todo lo demás constante, las consecuencias tienden a ser más graves en etapas de estancamiento o recesión.

b) *Repercusiones*

Además del diferente grado de exposición de cada entidad o grupo a las causas que definen cada escenario, a la hora de estimar sus posibles repercusiones es preciso formular hipótesis sobre la intensidad de la crisis, su generalidad, su duración, su ritmo, etc.

Definidos todos estos condicionantes, para establecer cómo puede verse afectada la liquidez de la entidad es preciso estimar, bajo hipótesis de signo prudente, cuál va a ser el comportamiento de las variables más significativas, siempre que sea posible mediante el uso de modelos estadísticos que analicen probabilísticamente dichos comportamientos. Entre estas variables significativas, cabe mencionar las siguientes:

- Depósitos de la clientela, estimando su estabilidad en los diferentes escenarios.
- Líneas de depósitos activos y pasivos en el mercado interbancario, analizando su posible no renovación.
- Apelación al mercado mayorista, mediante la emisión de pasivos, considerando la eventual cancelación de las actuales financiaciones a su vencimiento, así como la imposibilidad o reducción de nuevas emisiones.

- Inversión crediticia, estableciendo supuestos de comportamiento según el sector y definiendo hipótesis sobre vencimiento, refinanciación, morosidad, utilización de disponibles, avales, etc.
- Líneas para *trade finance* abiertas a clientes, considerando su comportamiento, así como el de los disponibles y otras líneas contingentes.
- Productos derivados significativos, analizando cómo puede modificarse su riesgo de mercado y de contraparte.

De igual forma, como paso previo a la elaboración de los correspondientes planes de contingencia, es preciso estimar las depreciaciones o descuentos que se producirían en cada escenario, si fuese necesario proceder a la venta, o presentación como garantía de préstamos, de las diferentes carteras de activos líquidos y menos líquidos, e incluso de la cartera de participaciones no típicas del negocio bancario de la entidad.

c) *Horizonte de supervivencia*

Especialmente para los escenarios de crisis severas, tanto si afectan a una entidad como al grupo en su conjunto, se debe establecer el número de días de supervivencia que se pretende garantizar. Habitualmente, se considera que el horizonte mínimo necesario para los análisis de supervivencia tiene que situarse entre veinte y treinta días, teniendo en cuenta que, en este plazo, los mercados pueden estabilizarse y que la entidad, si ha sobrevivido, puede decidir y llevar a la práctica otras medidas que contribuyan a solucionar sus problemas de liquidez.

d) *Planes de contingencia*

Tras establecer los diferentes escenarios de crisis y el horizonte de supervivencia que se quiere garantizar, las entidades deben prever cómo obtener la liquidez necesaria en dichas condiciones y qué medidas previas se deben tomar para asegurar que estas previsiones se pueden llevar a la práctica, en caso necesario. A esto obedecen los planes de contingencia, cuyo objetivo básico es ganar tiempo en los diferentes escenarios de crisis, diseñando procedimientos que garanticen suficiente liquidez, con los menores costes que sean posibles. Consisten, por tanto, en un catálogo de situaciones, acciones y responsables, que debe detallar medidas, priorizarlas y definir los criterios de actuación de los responsables, en todo aquello que el plan no establezca como automático.

Los diferentes planes de contingencia se deben activar cuando se produzcan los eventos que prefiguran cada escenario de crisis. Ejemplos de estos eventos pueden ser: una evolución negativa y significativa de los diferenciales de los pasivos de la entidad en el mercado correspon-

diente, una disminución atípica de las líneas disponibles, una bajada de su *rating*, un desastre técnico o tecnológico, etc.

Los criterios de evaluación de las actuaciones que la alta dirección de la entidad tiene que tener previsto llevar a cabo, tras la activación de cada plan de contingencia, pueden agruparse en dos grandes apartados (6).

El primero, referido a la *coordinación de la gestión* de la crisis, incluye como obligaciones de la alta dirección:

- Asegurarse de que recibe los flujos de información necesarios para la toma de decisiones.
- Asignar claramente la responsabilidad de todas las acciones no automáticas tendentes a alterar el comportamiento de los diferentes activos y pasivos.
- Tener definida una prioridad de las contrapartes a efectos de renovación o cancelación de líneas.
- Mantener una relación fluida con los clientes mayoristas y principales minoristas, relaciones que, por otra parte, se deben mantener también antes, durante el funcionamiento normal de la entidad.
- Asegurar el mantenimiento de una relación fluida con los principales accionistas, con todas las contrapartes mayoristas, con los principales clientes minoristas y con los organismos supervisores.
- Definir las relaciones con los medios de comunicación.

El segundo apartado se refiere a la *obtención de fondos* durante la crisis. Para ello, la alta dirección debería:

- Tener previstas vías diversificadas de acceso a fondos de emergencia, en función de la severidad de la crisis y teniendo en cuenta, en su caso, el período de notificación previa o de instrumentación necesario.
- Definir las prioridades para la venta o aportación en garantía de los diferentes valores de las carteras, teniendo en cuenta el tiempo necesario para su liquidación efectiva.
- Tener prevista la limitación o denegación de créditos a determinados grupos de clientes.
- Prever las restricciones en la adquisición de activos fijos.

(6) Un ejemplo conocido de planes de contingencia bien diseñados por muchas entidades fue el llamado *Efecto 2000*. Este plan puede servir como modelo para otros escenarios de contingencia específicos.

- Tener planificada la secuencia de activación de las titulaciones.
- Haber establecido criterios claros para el control o bloqueo de las líneas de disponibles.
- Respecto a los pasivos, tener prevista la inmediata promoción de productos específicos y los procedimientos necesarios para alargar su duración y para activar colocaciones entre nuevos inversores.
- Considerar los compromisos existentes de dar liquidez al mercado secundario de ciertos valores.

e) *Grupos con presencia significativa en países emergentes*

Lógicamente, todo lo anteriormente mencionado es aplicable a los grupos con presencia significativa en los países emergentes, ya sea mediante sucursales o a través de filiales. Además de ello, dada la peculiar problemática que presentan estos grupos, en la evaluación de sus planes de contingencia se tienen que tener en cuenta los siguientes criterios:

- Se deben definir escenarios de crisis específicos para cada país, teniendo en cuenta las diferentes variables que las desencadenan, anticipan o ponen de manifiesto (7).
- Los análisis de liquidez se harán a nivel subconsolidado para cada país o ámbito, en el supuesto de que exista unidad de gestión, dando un tratamiento diferenciado a las sucursales y a las filiales.
- Se debe prestar especial atención a la posibilidad de contagio entre países emergentes de la misma área geográfica y/o con vínculos económicos significativos, planteando los correspondientes escenarios de crisis.
- En los planes de contingencia no se debe contar con apoyos intergrupo de las áreas susceptibles de contagio.
- Para cada tipo de escenario de crisis, es conveniente considerar varios tipos de situaciones, según su gravedad; por ejemplo, moderada, media y severa.
- En cada escenario de crisis se deben realizar análisis por separado de la moneda local y de las divisas convertibles significativas.
- El horizonte de supervivencia debe ser de, al menos, treinta días.

(7) Entre ellas se pueden citar: crecimiento/decrecimiento del PIB, inflación, situación de la balanza de pagos, regulaciones fiscales o de control de cambios, subida importante de los tipos de interés, pivoteamiento significativo de la curva de tipos, devaluación de la divisa local, bajada significativa de la bolsa, reestructuración/impago parcial de la deuda pública o sus intereses, etc.