



Optimización de la tesorería global

Administración del riesgo de liquidez y
financiación de los bancos

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo	04
Panorama regulatorio global	05
Desafíos para tesorería	08
El camino hacia la optimización	11
Conclusión	14
Contactos	15

Resumen ejecutivo

En este trabajo el equipo Global de Deloitte explora cómo el panorama regulatorio global impacta la capacidad de los bancos para administrar el riesgo de liquidez y financiación, los desafíos enfrentados por la tesorería y cómo las firmas están progresando en el camino hacia la optimización.

Fue en el contexto de la revolución regulatoria de la última década que las firmas centraron buena parte de su atención en el cumplimiento regulatorio. Ahora, con el retiro de la coordinación global, las firmas están enfrentando un nuevo desafío – el de la divergencia global y el ajuste de las regulaciones por la especificidad local. En la medida en que el ritmo del cambio gira hacia la evolución, hemos resaltado algunos de los desarrollos regulatorios clave que impactan la función de tesorería.

Las firmas simultáneamente se han centrado en los desafíos a través de operaciones, procesos, datos, y sistemas. Nosotros hemos resaltado los principales desafíos que vemos las firmas están enfrentando en cada una de esas áreas, así como también una perspectiva sobre cómo están respondiendo. El mensaje clave es que las firmas necesitan evaluar holísticamente las soluciones para esos desafíos y unirlos con las capacidades de la tecnología. Si bien los beneficios de este enfoque solo pueden ser realizados en el medio a largo plazo, compensarán los costos y los desafíos que representan tales cambios de gran escala.

Por último, esbozamos tres acciones de corto plazo para que la tesorería se prepare mejor para la divergencia regulatoria posterior a la crisis y para lograr el resultado objetivo de una estructura de liquidez y financiación integrada y simplificada de principio a fin. También hemos identificado varias áreas donde las firmas todavía pueden alcanzar madurez plena que señalan que todavía hay una oportunidad para realizar beneficios de la optimización y las metas de ahorro de costos.

Matthew Dunn

Global Treasury Co-leader, Financial Services
United States

Thomas Spellman

Global Treasury Co-leader, Financial Services
United Kingdom

Panorama regulatorio global

El Deloitte Centers for Regulatory Strategy publicó una [serie de perspectivas regulatorias de los servicios financieros 2019](#) para ayudar a las firmas de servicios financieros de todo el mundo a que naveguen el año que viene. Lo que sigue resalta los temas clave que son relevantes para las funciones de tesorería de los bancos globales.

Vista de conjunto

Casi diez años después de la crisis financiera, los bancos ahora están mejor capitalizados y más líquidos que antes de la crisis. Las secuelas de la crisis financiera vieron una respuesta coordinada globalmente para elaborar una serie de nuevas regulaciones que ahora subyacen a un sistema financiero más robusto y estable.

Sin embargo, ahora hay un retiro de la coordinación global y un apetito reducido por la cooperación regulatoria transfronteriza. Como resultado, hay crecientes signos de divergencia regulatoria en la medida en que las regiones ajustan las regulaciones a las condiciones locales. Esto fue resaltado en el reporte¹ recientemente publicado por la Financial Stability Board (FSB) que miró dónde las prácticas de supervisión y las políticas regulatorias pueden dar origen a fragmentación del mercado.

Con este panorama regulatorio las firmas globales están enfrentando no solo el desafío de cumplir con regulaciones divergentes en las diferentes jurisdicciones en las cuales operan, sino también para optimizar sus modelos globales de operación, estructuras de gobierno, estructura de la entidad legal y modelos de reserva en la medida en que se implementan las reformas posteriores a la crisis. Si bien los reguladores en muchos países están cambiando su centro de atención del re-diseño regulatorio hacia la supervisión, las firmas están viendo que aumentan las expectativas de la supervisión. Esto es evidente mediante mayor uso de visitas de supervisión en-el-sitio dado que los reguladores se comprometen directamente con las firmas en orden a entender sus perfiles de y apetitos por el riesgo, sus estructuras y enfoques de administración del riesgo.

Impacto en tesorería

Al abordar esos desafíos, hay varios desarrollos regulatorios importantes que impactan la función de tesorería. Ellos incluyen:

- **Regla de financiación neta estable [Net Stable Funding Rule (NSFR)]:** La fragmentación regulatoria global es particularmente evidente con la implementación de la NSFR donde, de acuerdo con un reporte reciente del Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) sobre el progreso en la adopción de la estructura regulatoria², solo 10 países de 27 miembros del BCBS tienen en funcionamiento regulaciones de NSFR, a pesar que la fecha límite había sido enero 2018. En la Unión Europea, la NSFR fue uno de los componentes del paquete legislativo CRD V/CRR II recientemente finalizado, que demostró la disposición de la Unión Europea a apartarse de los estándares del BCBS. Éste proporcionó un tratamiento más indulgente de la financiación estable requerida [Required Stable Funding (RSF)] de las transacciones de financiación de valores [Securities Financing Transactions (SFTs)] con un período de cuatro años por fases que puede ser extendido por legislación futura. Mientras tanto, en Japón, la implementación de la regulación NSFR fue recientemente pospuesta por la Financial Services Agency (FSA). Esta tendencia de divergencia global y ajuste de las regulaciones a la especificidad local se espera que continúe y ofrezca desafíos adicionales para las firmas globales.

- **Prueba de estrés:** Previamente, la prueba de estrés de la liquidez se centró en la medición del impacto de escenarios combinados de estrés durante horizontes de tiempo más cortos (generalmente 30 a 90 días). Hay una creciente tendencia en la industria a valorar las posiciones de liquidez según un estrés de liquidez sostenido durante horizontes más largos (180 días) y en algunos casos por un período de un año. El ECB realizó su primera prueba de estrés regulatoria de la liquidez a comienzos de este año para revisar las posiciones de liquidez neta durante un período de 180 días. Algunos reguladores están entusiasmados por entender el punto de vista de la firma respecto de las posiciones de liquidez según pruebas internas de liquidez y compararlas con la NSFR. Adicionalmente, muchas firmas están mejorando sus capacidades de modelación de la liquidez para planeación de la solución siguiendo la orientación emitida por la FSB. Este es otro ejemplo de divergencia regulatoria dado que los reguladores globalmente han adaptado, o están en proceso de adaptar, esas guías para formar sus enfoques y finalizar la política alrededor de liquidez y financiación en resolución.
- **Ratio de apalancamiento:** Este es un requerimiento regulatorio donde parece hay consistencia y coordinación a través de múltiples jurisdicciones en la aplicación del requerimiento del BCBS de la Tatio mínima de apalancamiento del tres por ciento. Esto fue más recientemente confirmado en la Unión Europea, donde la ratio de apalancamiento base del tres por ciento ha sido acordada, con un amortiguador G-SIB, basado-en-el-apalancamiento, calibrado al 50 por ciento del recargo de G.SIB basado-en-RWA – ambos de los cuales se pueden lograr con cualquier capital del Nivel 1.
- **Transición de LIBOR:** Continuando la tendencia de enfoque divergente, los reguladores de LIBORS - la UK Financial Conduct Authority (FCA) y la US Commodity Futures Trading Commission (CFTC) - anunciaron la transición alejándose de LIBOR hacia tasas libres de riesgo alternativas [alternative risk-free rates (RFR)]. El primero establece la fecha límite de final de año 2021 para discontinuar el uso de LIBROS como la tasa de referencia en los contratos financieros, mientras que otros reguladores han hecho declaraciones similares. Como esto apuntala un estimado de US\$350 trillones en productos financieros globalmente con maduraciones que varían de la noche a la mañana hasta más de 30 años³, esta es comprensiblemente un área de atención para las funciones de tesorería en la determinación de la tasa a la cual la financiación no-asegurada pueda ser obtenida y el impacto en las estructuras actuales de los precios de transferencia de los fondos [Funds Transfer Pricing (FTP)]. Adicionalmente, la transición desde LIBOR puede impactar los perfiles de los activos, así como también los pasivos de los pasivos, llevando a potenciales desajustes activo-pasivo. Esto crea un riesgo de financiación para las tesorerías y podría impactar medidas del riesgo de tasa de interés, tales como ingresos netos por intereses [Net Interest Income (NII)] y la riqueza neta medida a través del valor de mercado del patrimonio [Market Value of Equity (MVoE)]. La transición desde el uso de LIBOR como un factor de descuento también impactará el costo de financiación y liquidez para la función de tesorería.
- **Revisión fundamental del libro de negociación** [Fundamental Review of the Trading Book (FRTB)]: Si bien la FRTB fue propuesta por el BCBS en enero 2016, lo que siguió fue un período de consulta extensa con la industria. Datos de la European Banking Authority (EBA) publicados en 2018 encontraron que se requeriría un 52 por ciento de incremento en el capital⁴ del Nivel 1 tenido contra los riesgos de mercado para los bancos grandes de la Unión Europea que fueron valorados. La magnitud de este incremento proyectado en el capital requerido ayuda a explicar por qué el FRTB ha sido tan desafiante para ponerlo en práctica y por qué los responsables políticos de la Unión Europea decidieron proceder con un enfoque de implementación de múltiples pasos que será mucho más complejo que lo que los estándares internacionales intentan. El primer paso en la implementación es el requerimiento de presentación de reporte que fue acordado como parte del paquete legislativo más reciente de la Unión Europea. Esto ha llevado al segundo paso, el requerimiento de capital vinculante, a ser acordado como parte del siguiente paquete legislativo (CRR III). Si bien el BCBS ha establecido el objetivo de que el FRTB sea implementado para enero 2022, es probable que sea retrasado al menos dos años en la Unión Europea. Como resultado, los requerimientos de capital vinculante continuarán estando basados en las reglas de riesgo de mercado existentes.
- **Anillo de protección [ring-fencing]:** Otra área que ha visto divergencia regulatoria es la del anillo de protección. Los reguladores de Estados Unidos y de la Unión Europea se han movido para implementar la

segregación de actividades sobre una base geográfica. En Estados Unidos, las organizaciones bancarias extranjeras [foreign banking organizations (FBOs)] fueron requeridas a establecer compañías matrices intermediarias [intermediate holding companies (IHCs)] de los Estados Unidos para julio 2016. En contraste, reglas similares en la Unión Europea fueron recientemente aprobadas como parte del paquete legislativo CRDV/CRR II que requiere que los bancos que no son de la Unión Europea con activos en exceso de €40 billones establezcan un emprendimiento matriz intermediario [intermediate parent undertaking (IPU)]. Esto, sin embargo, está sujeto a un período por fases a tres años y por lo tanto será aplicable a partir de junio 2022. En el Reino Unido, los reguladores tomaron un enfoque diferente y requirieron segregación de actividades sobre una base de producto que requiere que los servicios bancarios minoristas centrales sean separados de las actividades de banca de inversión e internacional para enero 2019. Como consecuencia, esto tiene un impacto directo para los tesoreros de los bancos del Reino Unido sin anillo de protección, los cuales ya no pueden basarse en los depósitos minoristas y necesitan obtener fondos provenientes del mercado.

Si bien las firmas globales enfrentan el desafío de cumplir con regulaciones divergentes, los reguladores también están enfrentando la pregunta de si adoptar o adaptar. Esto es particularmente relevante a través de Latinoamérica y África donde muchos supervisores tienen que decidir si adoptar plenamente los modelos propuestos por Basilea para el riesgo de crédito, de mercado, y operacional que han sido calibrados para condiciones existentes en países más desarrollados, o adaptarlos a la realidad del mercado local al tiempo que preservan el principio del Acuerdo de Basilea para el capital adecuado. Esto continúa el riesgo de la fragmentación incrementada en la implementación de Basilea III.

A pesar de los desafíos de las regulaciones divergentes, las firmas necesitan llevar su atención a la optimización de su enfoque operacional. Las funciones de tesorería han visto una acumulación en los costos de cumplimiento provenientes de numerosos programas regulatorios y ahora tienen la oportunidad para revisar su modelo de operación, racionalizar los procesos de presentación de reportes sobre la información regulatoria y de administración [regulatory and management information (MI)], identificar sinergias entre equipos, mejorar/lograr la presentación diaria sobre la ratio de cobertura de liquidez [Liquidity Coverage Ratio (LCR)] (T+1), racionalizar las fuentes de datos y reducir costos.

Como parte de su escrutinio del capital y de la liquidez, los supervisores crecientemente esperan que el proceso interno de valoración del capital adecuado [Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)] y el proceso interno de valoración de lo adecuado de la liquidez [Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP)] estén plenamente integrados e incrustados en los procesos del banco para la administración interna del riesgo y la toma de decisiones de negocio. En orden a satisfacer esas expectativas, las firmas necesitan re-pensar la estructura de gobierno de sus actividades internas de administración del riesgo.

Conclusión

En general, el panorama regulatorio global para la banca parece estar volviendo crecientemente divergente y fragmentado – una tendencia que, si se deja de verificar, podría tener implicaciones importantes para los bancos con operaciones importantes en múltiples jurisdicciones. El potencial impacto es particularmente mayor por los esfuerzos actuales para crear una infraestructura regulatoria, de riesgo, y cumplimiento, que sea más racionalizada y sostenible. Es en este entorno que las firmas necesitan revisar su enfoque actual e identificar oportunidades para optimizar en orden a navegar de manera eficiente la complejidad.

Desafíos para la tesorería

Además de la divergencia regulatoria, las firmas han estado abordando una serie de desafíos a través de operaciones, procesos, datos y sistemas en alguna extensión como parte de las operaciones del día-a-día. A la fecha, ello a menudo ha sido abordado mediante soluciones tácticas que con el tiempo han resultado en un incremento en los costos de cumplimiento. El desafío clave para avanzar será evaluar las soluciones más holísticamente, junto con las capacidades de tecnología, para llegar a una estructura integrada y racionalizada de principio-a-fin. En el mediano y largo plazo, los beneficios de este enfoque superarán los costos y desafíos que tales cambios en gran escala presentarán.

Desarrollar una respuesta integrada robusta ante esos desafíos requiere que la administración senior y el liderazgo de la firma se alineen con una visión de los beneficios de un modelo funcional integrado. Esta alineación y visión acordada pueden reducir de manera dramática los desafíos de la implementación de las capacidades de optimización que se describen en la siguiente sección. Los facilitadores de tecnología, si bien requieren inversión por anticipado, pueden reducir de manera importante los desafíos de la implementación, incluyendo los costos, en el mediano y largo plazo. Una valoración del retorno sobre la inversión podría incrementar el apoyo funcional y de la administración para los mejoramientos de la solución.

Adelante se detallan los desafíos que las firmas están enfrentando y cómo algunas están respondiendo. Si bien no hay una solución única que funcionaría para todas las firmas dados los diferentes problemas legados, los modelos de operación o la arquitectura de los sistemas, hay una serie de pasos que las funciones de tesorería pueden dar para abordar esos desafíos.

Modelo de operación y gobierno

Desafíos	Punto de vista de Deloitte sobre las respuestas de la industria
<ul style="list-style-type: none">La producción de reportes sobre liquidez a menudo se divide entre presentación de reportes regulatorios, riesgos y tesorería en un enfoque por silos con alineación limitada entre los equipos;Hay una carencia de un modelo de operación único, integrado a través de las funciones y, como resultado, el gobierno es aislado y específico para funciones más que estar integrado a través de la firma;Hay un enfoque de silos para el monitoreo y la administración de los datos – el input de los datos y la recolección ocurre sobre una base ad-hoc a través de las funciones sin consideración del proceso de principio-a-fin a través del comienzo de la transacción, el input de los datos y la presentación de reportes; yLos roles y responsabilidades a través de las funciones en muchos casos no están bien definidos.	<ul style="list-style-type: none">La producción del reporte (a través tanto de lo regulatorio como de MI) debe ser consolidada por un solo equipo dedicado en tesorería o finanzas;Los roles y las responsabilidades de los equipos a través de las regiones deben estar claramente definidos, identificando los preparadores y propietarios del reporte;Procesos apropiados de revisión y aprobación deben ser implementados junto con gobierno sobre un punto de vista agregado de la liquidez;La administración senior y el liderazgo de la firma deben alinearse con los beneficios de un modelo funcional integrado que reduzca los desafíos de la implementación de las capacidades de optimización; yLos resultados de la presentación de reportes deben ser presentados a la administración principal (e.g. comité de activos y pasivos [Asset and Liability Committee (ALCO)]) (y usada como parte de las funciones de estrategia y planeación.

Procesos y controles

Desafíos	Punto de vista de Deloitte sobre las respuestas de la industria
<ul style="list-style-type: none"> • Hay procesos y controles inconsistentes aplicados para la presentación de reportes regulatoria y de MI; • El proceso para la prueba interna de estrés de la liquidez requiere mejoramiento, con modelos que a menudo no hacen parte de las revisiones internas de la validación del modelo; • Hay procesos dispares y ad-hoc debido a un enfoque reactivo y a una carencia de involucramiento de la administración principal en la planeación o consideración del proceso para la administración del colateral de principio-a-fin (e.g., obtención del colateral, documentación, ingreso al sistema, y presentación de reporte; • Las actividades manuales para apoyar la identificación, medición, monitoreo y presentación de reportes del riesgo de tasa de interés interest rate risk (IRR) en muchos casos no están bien documentados o entendidos; y • Carencia de un proceso integrado entre tesorería y operaciones (efectivo y colateral) para monitorear durante el día el riesgo de liquidez proveniente de efectivo y colateral a través de entidades legales por moneda y contrapartes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos consistentes y estructura de control deben ser aplicados a la presentación de reportes regulatoria y de MI; • Las proyecciones dinámicas del balance general y de los escenarios de la prueba de estrés deben ser incluidos en la metodología de la prueba de estrés; • Procesos bien definidos de principio-a-fin deben ser establecidos para el colateral, que faciliten la vigilancia que tesorería haga del colateral disponible para financiación; • Procesos integrados que cubran la liquidez y los cálculos del IRR con claridad sobre supuestos y escenarios usados (e.g., comportamiento del cliente); y • Con el movimiento hacia pagos en tiempo real, las firmas deben abordar los requerimientos cambiantes de administración del colateral y la liquidez dentro del día, con procesos y controles.

Datos y presentación de reportes

Desafíos	Punto de vista de Deloitte sobre las respuestas de la industria
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de fuentes inconsistentes de datos para la presentación de reportes regulatoria (e.g., LCR, NSFR) y de MI, prueba de esfuerzo de la liquidez y planeación de recuperación y resolución [Recovery and Resolution Planning (RRP)]; • En algunos casos, los modelos internos de estrés están aumentados con alimentadores de datos en orden a valorar el impacto de los escenarios de estrés; • La recolección de datos del colateral no está racionalizada y es altamente manual, llevando a inconsistencias a través de los reportes; • La granularidad de los datos es insuficiente, particularmente cuando se valoran supuestos comportamentales; y • Se necesitan puntos de vista tanto del estado actual como proyectados sobre NII y EVE, así como también una capacidad para monitorear y reportar sobre la exposición contra tolerancia y límites del riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de datos alineadas y consistentes deben ser usadas para producir reportes tanto regulatorios como de MI, métricas de estrés de la liquidez y RRP; • Cuando los datos internos de la liquidez sean aumentados, las diferencias clave deben ser identificadas y aprobadas; • Granularidad adicional de los datos proporciona más eficiente administración y monitoreo de la liquidez diaria y del colateral, lo cual debe ser entonces usado como input para la toma de decisiones de mediano y largo plazo; y • La obtención integrada de datos con niveles granulares de datos construidos y aprovechados para desarrollar una estructura del margen de interés neto [NII/NIM (Net Interest Margin)].

Arquitectura de sistemas

Desafíos	Punto de vista de Deloitte sobre las respuestas de la industria
<ul style="list-style-type: none">• Los reportes regulatorios sobre liquidez son producidos en una plataforma diferente a la de los reportes MI;• Se confía en soluciones tácticas para la presentación de reportes regulatorios/MI clave;• El monitoreo y la administración del colateral se basa en hojas de cálculo y los datos son obtenidos manualmente, más que usando una plataforma estratégica integrada; y• El análisis de NIM es ejecutado para diferentes propósitos por diferentes funciones (e.g., tesorería, finanzas) lo cual resulta en variaciones en términos de obtención de datos y requerimientos del sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere una sola plataforma estratégica de tecnología para la presentación de reportes de liquidez regulatoria y de MI (e.g, prueba de estrés, pronósticos, desajustes);• La plataforma de tecnología debe incluir un solo sistema centralizado para obtención de datos de colateral, incluyendo los atributos que se necesitan para vincular los datos con las transacciones subyacentes;• También debe haber conectividad con otros sistemas y herramientas (e.g., refrescos de valuación, fechas de expiración de transacción); y• Una arquitectura dinámica debe ser integrada con los inputs y outputs relevantes de tesorería y finanzas, incluyendo obtención y seguimiento consistentes de los datos.

Conclusión

Si bien las operaciones racionalizadas y las plataformas de tecnología integradas requerirán alineación de la administración senior con una visión, hay importantes beneficios para este enfoque. en la medida en que las funciones de tesorería maduran están asumiendo un rol más estratégico en las firmas y están aprovechando el trabajo realizado para mirar hacia adelante y mejorar las capacidades para el propósito de optimización de la liquidez y financiación, racionalización del negocio y de la entidad legal, y reducción de costos.

El camino hacia la optimización

Abordar la optimización no es un esfuerzo de la noche a la mañana. Pensamiento y análisis significativos se necesitan para entender y valorar la madurez de la función de tesorería de una firma, definir el estado objetivo deseado e identificar áreas para optimización y el desarrollo de una hoja de ruta para desbloquear los beneficios. Esos pasos necesitan ser abordados en el contexto de cómo la organización se ve a sí misma hoy y en el futuro contra la curva de madurez de la tesorería.

Nuestra perspectiva es que las instituciones deben realizar tres acciones de corto plazo para prepararse mejor para la divergencia regulatoria posterior a la crisis y para lograr el resultado objetivo de una estructura de liquidez y financiación integrada y racionalizada de principio-a-fin:

- Identifique dónde la función de tesorería de la firma se ubica en la curva de madurez de la tesorería – específicamente si el estado actual de la organización de tesorería es fragmentado, controlado, u optimizado.
- Defina el estado objetivo deseado de la organización e identifique las áreas para optimización.
- Desarrolle un plan para lograr el estado deseado – incluyendo estimados iniciales de los requerimientos de recursos y un punto de vista sobre los facilitadores de tecnología preferidos.

Curva ilustrativa de la madurez de la tesorería

Para abordar apropiadamente los desafíos enfrentados, nosotros consideramos que es necesario que las firmas entiendan dónde se ubican a lo largo de la curva de madurez de la tesorería para evaluar mejor las maneras eficientes para progresar a lo largo de la curva.

En el continuo de la curva de madurez fragmentado, controlado, y optimizado, nosotros hemos visto que muchas firmas caen en el espectro de fragmentado y controlado, si bien entienden y aprecian la importancia de moverse hacia un modelo de operación optimizado.

Figura 1: Curva ilustrativa de la madurez de la tesorería



Definición del estado objetivo e identificación de las áreas para optimización

Una vez que ha sido valorado dónde la función de tesorería cae en la curva de madurez, las firmas deben identificar y priorizar las áreas para optimización cuando se muevan hacia el estado objetivo deseado. Lo que sigue es una vista de conjunto de dónde las firmas no necesariamente han alcanzado la madurez plena, señalando que todavía hay oportunidad para realizar optimización y metas de ahorro de costos. Si bien cada área ya fue directa o indirectamente cubierta como parte de las regulaciones y guías posteriores a la crisis, nosotros hemos encontrado que el nivel de madurez para cada área es generalmente bajo y en diversos niveles satisface el espíritu de las reglas y guías.

- **Precios de transferencia de fondos** [Funds transfer pricing (FTP)]: FTP puede no haber estado sujeto a escrutinio por los requerimientos regulatorios globales y ser un área de atención para que los bancos guíen las decisiones de negocio y de manera exacta fijen el precio de las transacciones.
- **Estructura y monitoreo limitados**: Estructuras límites a través de liquidez, financiación y capital han sido incorporadas como parte de la reglamentación posterior a la crisis y necesitan continuar siendo calibradas y expandidas por los cambios a los modelos de negocio y de administración y por las mezclas de activos-pasivos.
- **Prueba de estrés**: Si bien los escenarios regulatorios de la prueba de estrés están en el proceso de ser implementados, las firmas deben continuar mejorando las capacidades de presentación de reportes y analíticas para la prueba de estrés tanto regulatoria como interna, y deben continuar asegurando la alineación a través de supuestos y planeación del negocio.
- **Plan de financiación de la contingencia** [Contingency funding plan (CFP)] y planeación de recuperación y resolución [Recovery and resolution planning (RRP)] : Indicadores de alarmas tempranas [warning indicators (EWIs)], originadores, planes de acción, roles, pronósticos de flujos de efectivo, y otros componentes de CFP y RRP deben estar alineados y continuar siendo mejorados.
- **Amortiguador de liquidez**: Especificaciones del activo y administración de amortiguadores de liquidez han sido incorporados como parte del régimen regulatorio, sin embargo, se necesita trabajo para monitorear y mantener un tamaño de amortiguador óptimo-en-términos-de-costo que esté integrado con la estructura de capital.
- **Liquidez y capital atrapados**: Tesorería continuará valorando el flujo de la liquidez intra-grupo entre las entidades legales y monitoreando el impacto de sus amortiguadores de liquidez bajo estrés. En varios bancos, como parte de sus objetivos estratégicos para racionalizar las entidades legales, los tesoreros continuarán siguiendo iniciativas para entregar ahorros de costos a partir de la liberación de liquidez y capital atrapados.
- **Administración de colateral**: Administración y monitoreo de nivel alto generalmente han sido puestos en funcionamiento, sin embargo, se requiere esfuerzo adicional para consistente y exactamente hacer seguimiento de las posiciones a nivel granular, incluyendo consideraciones para impedimentos y valuación.
- **Datos, métricas y análisis de liquidez**: Las soluciones para la presentación de reportes han sido tácticas en la mayoría de los casos y los datos subyacentes no son utilizables para suficiente administración y medición de la liquidez; además, se necesita un centro de atención incrementado hacia puntos de vista agregados globales versus regionales donde se requiera.
- **Liquidez durante el día**: La presentación táctica de reportes ha sido creada para evidenciar cumplimiento, sin embargo, se necesita trabajo adicional para administrar, medir y monitorear la liquidez en tiempo real y para adecuadamente evidenciar esas actividades mediante gobierno y procesos establecidos.

- **Riesgo de tasa de interés:** La presión regulatoria puesta en el cálculo, monitoreo y administración de los ingresos netos por intereses Net Interest Income (NII) y del valor económico del patrimonio [Economic Value of Equity (EVE)] en el libro bancario continuarán y las firmas deben incrementar el centro de atención puesto en la modelación, automatización, analíticas y adecuada granularidad de los datos, particularmente a la luz del entorno cambiante de la tasa de interés.
- **Financiación y administración de activos y pasivos:** El centro de atención continuamente fortalecido puesto en la administración del riesgo de financiación mediante el cumplimiento con NSFR o los ajustes en la mezcla de financiación y la administración del riesgo de liquidez con el apetito por el riesgo; además, hay una evolución hacia un incrementado centro de atención puesto en el negocio, ALM y la interacción de tesorería para influir en las decisiones de negocio y en la estrategia.
- **Otros:** Importantes niveles de liquidez y financiación que tesorería necesita monitorear y administrar incluyen: modelos y riesgo de modelo, pronóstico del flujo de efectivo [cash flow forecasting (CFF)], riesgo de cambio, definición del apetito por el riesgo, administración de la agregación y exposición del riesgo. La segunda línea de defensa (e.g., departamentos de riesgo o datos), la tercera línea de defensa (e.g., auditoría interna), análisis y revisión comprensivos de la liquidez [Comprehensive Liquidity Analysis and Review (CLAR)] y procesos internos de valoración de lo adecuado de la liquidez [Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP)], también son regímenes orientados-a-lo-regulatorio que las firmas necesitan establecer como parte de sus procesos estándar.

Planeación para lograr el estado objetivo

Trabajar a través de las continuas complejidades dentro de las funciones de tesorería de las firmas requiere recursos, esfuerzo y financiación para navegar y continuar abordando los desafíos, con la meta de avanzar en la curva de maduración, haciéndolo de una manera medida. La progresión a lo largo de la curva solo puede ser cuantificada una vez que la visión es establecida y es desarrollado un plan ejecutable y priorizado, acordado, y respaldado por la administración principal.

Además del esfuerzo requerido para apoyar la evolución amplia de los modelos y componentes existentes de la tesorería, hay la expectativa de la necesidad continua de monitorear el pulso de los impactos de la liquidez y de la financiación tanto para mantenerse al día y estar al frente de las presiones regulatorias y competitivas.

Conclusión

A pesar de las crecientes complejidad y divergencia regulatoria, los tesoreros necesitan permanecer centrados en cómo los próximos desarrollos regulatorios impactarán la capacidad de los bancos para administrar el riesgo de liquidez y financiación. Simultáneamente, las firmas necesitan dar pasos hacia operaciones racionalizadas y plataformas integradas de tecnología para abordar los desafíos identificados

Si bien el camino hacia la optimización diferirá para cada firma, las tres acciones de corto plazo que hemos esbozado les proporcionarán a las firmas una oportunidad para cambiar el centro de atención más allá del cumplimiento regulatorio y por lo tanto optimizar sus funciones de tesorería. Mediante valorar dónde la función de tesorería cae en la curva de madurez, las firmas pueden evaluar las áreas en las cuales no necesariamente hayan alcanzado la madurez plena. Al definir esas áreas para optimización las funciones de tesorería serán capaces de progresar a lo largo de la curva de madurez y asumir un rol más estratégico en la firma.

Nosotros esperamos que esto haya proporcionado una perspectiva sobre los desafíos enfrentados por las firmas y cómo las funciones de tesorería pueden abordarlas al tiempo que progresan en el camino hacia la optimización.

Notas finales

1. FSB Report on Market Fragmentation (4 June 2019) <https://www.fsb.org/2019/06/fsb-report-on-market-fragmentation-2/>
2. BIS Fifteenth progress report on adoption of the Basel regulatory framework (26 October 2018) <https://www.bis.org/bcbs/publ/d452.pdf>
3. ICE Benchmark Administration (18 March 2016) https://www.theice.com/publicdocs/ICE_LIBOR_Roadmap0316.pdf
4. Basel III Monitoring Exercise (4 October 2018) <https://eba.europa.eu/documents/10180/2380948/2018+Basel+III+Monitoring+Exercise+Report.pdf>

Contactos

Liderazgo de tesorería

Matthew Dunn

United States
mattdudd@deloitte.com

Thomas Spellman

United Kingdom
thspellman@deloitte.co.uk

Liderazgo global

Anna Celner

Global Banking & Capital
Markets Leader
Switzerland
acelner@deloitte.ch

James H Caldwell

Global Risk Advisory Leader,
Financial Services
United States
jacaldwell@deloitte.com

Vishal Vedi

Global Risk Advisory Financial
Risk Leader
United Kingdom
vvedi@deloitte.co.uk

Autores

David Hewitt

United Kingdom
dahewitt@deloitte.co.uk

Dilip Menon

United Kingdom
dimenon@deloitte.co.uk

Elisabetta Tisato

Italy
etisato@deloitte.it

Joan Cheney

United States
jcheney@deloitte.com

Kelvin Fryer

United Kingdom
kelfryer@deloitte.co.uk

Nabil Cacheiro-Hamdi

United States
ncacheirohamdi@deloitte.com

Contactos globales

Americas

Joan Cheney

United States
jcheney@deloitte.com

Paul Lech

Canada
plech@deloitte.ca

Asia-Pacífico

Benny Koh

Singapore
bekoh@deloitte.com

Sawako Ueno

Japan
sawako.ueno@tohmatsu.co.jp

Steven Cunico

Australia
scunico@deloitte.com.au

Tony Wood

Hong Kong
tonywood@deloitte.com.hk

Europa

Frederic Bujoc

France
fbujoc@deloitte.fr

Luigi Mastrangelo

Italy
lmastrangelo@deloitte.it

Phillip Flockermann

Switzerland
pflockermann@deloitte.ch

Roald Waaijer

Netherlands
rwaiijer@deloitte.nl

Russell Hulett

United Kingdom
rhulett@deloitte.co.uk



Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL (también referido como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para conocer más, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte es un proveedor global líder de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, finanzas, asesoría, asesoría en riesgo, impuestos y relacionados. Nuestra red de firmas miembros en más de 150 países y territorios sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500®. Conozca cómo las aproximadamente 286,000 personas de Deloitte generan un impacto que trasciende, en www.deloitte.com.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

© 2019. Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Documento original: "Optimizing global treasury. Managing banks' liquidity and funding risk", Deloitte, July 2019.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/optimizing-global-treasury-managing-banks-liquidity-and-funding-risk.html>.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte &Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, César Cheng, Chairman del Board de Deloitte S-LATAM.