



COVID-19: implicaciones en el sector financiero

**Análisis de los principales
impactos y planes de acción**

home.kpmg/co



COVID-19: implicaciones en el sector financiero

Hemos visto como el COVID-19 es, en primer lugar, una pandemia con graves consecuencias potenciales para la salud de las personas. Se ha convertido en un desafío sin precedentes para nuestras sociedades modernas y sistemas de salud. Las consecuencias de la pandemia para la economía global y el sector financiero son impredecibles.

Los economistas están convencidos de que nos dirigimos a una recesión económica significativa; sin embargo, las respuestas de los gobiernos y supervisores han sido rápidas y ya se han tomado diferentes medidas para sostener la economía, el sector bancario y, en última instancia, la gente.

En KPMG analizamos la situación actual y señalamos algunos temas específicos que el sector bancario deberá considerar y abordar al tomar las medidas necesarias para hacer frente a esta "nueva normalidad".

Este documento quiere ofrecerle alguna herramienta adicional para navegar en "aguas turbulentas" y en un entorno que cambia más rápido que nunca.

Principales desafíos:

- 1. Criterios de deterioro / puesta en escena de las carteras de crédito:** obtener una comprensión profunda de los sectores más afectados, particularmente en el espacio corporativo (hotelería y bienes raíces). Revisar los criterios actuales de SICR (Aumento significativo del riesgo crediticio por sus siglas en inglés).
- 2. Impactos de capital:** recalcular las provisiones de acuerdo con los escenarios actuales y previstos, y evaluar el efecto sobre los requerimientos de capital.
- 3. Repercusiones de liquidez:** analizar los posibles impactos en los depósitos del Gobierno en relación con la reducción de los precios del petróleo, así como el posible escape de depósitos / retiros inusuales de empresas y minoristas.
- 4. Riesgo cibernético:** intentos de phishing relacionados con COVID-19, conexiones remotas inseguras a la oficina y mayor uso personal de equipos de oficina.
- 5. Activación de planes de contingencia:** los KPI pueden violarse activando el protocolo de mecanismos de escalamiento que podrían limitar los negocios habituales / prevenir nuevos negocios.
- 6. Servicios bancarios:** independientemente de las medidas de contención del coronavirus, los clientes necesitarán servicios bancarios. Por lo tanto, los bancos deben continuar las operaciones de sucursales y cajeros automáticos cuando sea posible.

Temas "nueva normalidad" del sector financiero

Escenarios COVID-19

Evaluación de los posibles impactos

Posibles Puntos de acción

Preparación de diferentes escenarios de estrés teniendo en cuenta productos, segmentación y duración	Preparación de "nuevas formas de servir"	
Identificación de sectores y geografía expuestos al COVID-19 Identificación de perfiles afectados en términos de ingresos en riesgo Comprensión de r la cadena de suministro e identificar a los usuarios internos	Limitaciones de sucursal (Protección del personal) No manejo de efectivo Delimitación de áreas Servicios limitados	
Crear modelos y ejecución de simulaciones en cartera y casos individuales basados en los posibles impactos en los ingresos	Brindar más servicios digitales y otros canales	
Evaluación del balance del banco, liquidez y capital	Más presión en los canales digitales	Mejorar el rol y la capacidad del centro de llamadas
Clasificación de clientes y contrapartes	Realizar un seguimiento de la experiencia del cliente	
Riesgo bajo Clientes estables con bajas probabilidades de incumplimiento, crean campañas comerciales para estimar la economía.	Riesgo medio Clientes capaces de superar la crisis, evaluación de deudas a más largo plazo y nuevo apoyo financiero.	Alto riesgo Los clientes en problemas antes de la crisis y los sectores estresados proporcionan instrucciones de reestructuración, cancelaciones, etc.
Reajuste de procesos y procedimientos	Evaluar la alineación de adelante hacia atrás	Realizar las prioridades del proyecto digital
Realizar ajustes en el modelo de precios, riesgo y modelo de deterioro	Evaluación de la resistencia de la arquitectura de TI y el teletrabajo de personas (SLA, rendimiento, modelos de incentivos)	
Alineación del modelo de gobierno con los requisitos del negocio	Redefinir y evaluar asociaciones, relaciones con proveedores y dependencia de terceros	
Evaluación de los impactos en la estrategia del banco y el modelo de negocio	Evaluación de los impactos en la liquidez	Evaluar los impactos sobre los requisitos reglamentarios (riesgo, capital)
Mantenga un seguimiento proactivo de las reclamaciones de los clientes	Definir planes de comunicación y transparencia	
Realizar ajustes en los procesos, herramientas y políticas de seguridad del Banco (ciber, fraude, AML, etc.)		

Resumen de los principales impactos en los Bancos:

Riesgos financieros y no financieros

 Impacto medio

 Impacto alto

- Reporte**
Los reportes son necesarios para que las partes interesadas internas y los reguladores supervisen y comprendan continuamente la situación.
- Riesgos no Financieros**
"Stress" en el sistema de control interno, debido al teletrabajo. Implementación del concepto de resiliencia operacional.
- Planes de contingencia**
Activación y escalamiento de protocolos: Efectividad y eficiencia de los planes ahora vistos en circunstancias reales.
- Capital**
El colapso del mercado financiero, la volatilidad y el empeoramiento de la calidad crediticia ejercen una presión significativa sobre la adecuación del capital: el desafío clave es identificar la posición actual del capital y proporcionar pronósticos razonables.
- Riesgo de Crédito**
El aumento de los incumplimientos y las provisiones de riesgo de crédito de los bancos, el apoyo gubernamental y las exenciones de supervisión deben ser aprovechadas de manera óptima por los bancos. Áreas de enfoque: Calificación / Exposiciones dudosas / IFRS 9 y estrategia y recursos en reestructuración / entrenamiento.
- Riesgos de liquidez**
Aumento de las salidas de liquidez de los depósitos de los clientes y los mercados de renta variable y bonos estresados; presión sobre los depósitos del gobierno debido a los bajos precios del petróleo - costo incierto de financiamiento.
- Riesgo de mercado**
Aumento de la volatilidad en los datos del mercado, aumento de los haircuts que conducen a limitar el cumplimiento fenómeno de "flight to quality" que induce el diferencial de oferta y demanda en ciertos valores.
- Riesgo operacional**
Continuidad de las operaciones comerciales y nuevos procesos para ejecutar transacciones: el desafío clave es identificar áreas de interrupción comercial y abordar cómo los procesos, las personas y los sistemas pueden adaptarse a estos cambios.
- Riesgo cibernético**
Las condiciones de trabajo remotas han ampliado la superficie de ataque de la red de TI de la organización con amenazas cibernéticas que intentan explotar cualquier debilidad de acceso remoto con nuevas técnicas de ataque.

Impactos en la dirección y gestión de riesgos Financieros de los Bancos

		Corto plazo	Mediano plazo
Riesgo de crédito 	Implicaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> Deudores de sectores específicos como; por ejemplo, Turismo, hotelero, aeronáutico y automovilístico sufren graves dificultades económicas. Los deudores buscan liquidez y utilizan sus líneas de crédito en gran medida: los sistemas automáticos basados en el comportamiento para las PYMEs están cambiando su categoría colectivamente, las calificaciones menos sensibles de las grandes empresas pueden necesitar un tratamiento manual. Incertidumbre en las entidades financieras sobre el establecimiento de alertas predeterminadas y las migraciones de <i>stage</i> según NIIF 9, al apoyar a los deudores para sobrevivir a esta crisis. Incertidumbre en la institución financiera sobre el uso de escenarios y probabilidades según la NIIF 9. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibles efectos de segunda ronda y efectos de contagio entre sectores a considerar. Algunos de los valores colaterales podrían verse afectados permanentemente. Las tasas de interés se mantienen en un nivel bajo y la rentabilidad se ve afectada.
	Puntos de acción	<p>Calificación / NPE / Provisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión y ajuste de la definición de incumplimiento / NPE (Exposiciones dudosas) de acuerdo con las cláusulas de flexibilidad de supervisión. <p>Administración del riesgo de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> Intensificar el monitoreo de los deudores, especialmente en relación con los sectores más afectados y revisar la estrategia actual de otorgamiento de crédito. Revisión de la estrategia de reestructuración y medidas de tolerancia. <p>COVID-19 análisis del escenario</p> <ul style="list-style-type: none"> Reúna información sobre nuevos escenarios posibles y reevalúe las provisiones y el impacto de capital. Intente incorporar los efectos de medidas gubernamentales conocidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Recalibración de modelos de calificación. Gestión integrada de recursos, usando soporte externo para cubrir picos de demanda. Haga uso de las reducciones de plazos reglamentarios. Ajuste de acuerdo con el análisis de escenarios COVID-19. Considere la inclusión de escenarios de pandemia en la prueba de estrés crediticio.
	Otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> Aproveche el estímulo del Banco Central y del Gobierno Nacional. Configurar publicidad para que los deudores se beneficien de préstamos puente gubernamentales (reduciendo así el número de posibles incumplimientos). 	<ul style="list-style-type: none"> Es posible que los bancos quieran reconsiderar su estrategia y ajustar la mezcla de cartera hacia el sector menos afectado y más estable.

Impactos en la dirección y gestión de riesgos financieros de los Bancos

		Corto plazo	Mediano plazo
Riesgo de Liquidez 	Implicaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> Los bajos precios del petróleo podrían ejercer presión sobre los depósitos del Gobierno. Posible aumento en el diferencial de oferta y demanda en activos de alta calidad debido al aumento del uso para las necesidades de financiación (por ejemplo, repos). Aumento de retiro de depósitos corporativos debido a disminución de ingresos. El costo de financiamiento podría aumentar para aquellas instituciones con bajos índices de liquidez o necesidades particulares de financiamiento. Empeoramiento de las posiciones de liquidez que desencadenan métricas de liquidez e indicadores de activación de alertas tempranas. Volatilidad del mercado y llamados al margen, ampliación de hearcuts, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> La persistencia de los bajos precios del petróleo podría generar nuevas necesidades de financiación trayendo aumento del costo de la financiación. El financiamiento no garantizado ya no es accesible. La crisis prolongada podría generar pánico minorista con el consiguiente <i>run-off</i>. Para algunos bancos será difícil cumplir con los requisitos de LCR (Coeficiente de cobertura por sus siglas en inglés) y NSFR (Coeficiente de financiación estable neta por sus siglas en inglés). El aumento del uso de cartas de crédito y de garantía de los sectores más afectados por la crisis (relacionados con el comercio) podría consumir liquidez adicional.
	Puntos de acción	<ul style="list-style-type: none"> Informes adecuados y oportunos sobre métricas clave de liquidez y respuesta a solicitudes regulatorias y de partes interesadas. Monitoreo adecuado de las principales salidas de liquidez y pronósticos de escenarios. Comunicación interna y externa continua con decisiones claras y documentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Activar, cuando sea posible, programas de retención de clientes (aprovechando escenarios de tarifas bajas si persisten). Revisar el mecanismo FTP (<i>Funds Transfer pricing</i>) para incentivar a cierto sector comercial y dirigir el balance hacia una nueva estrategia. Aumentar la reserva de liquidez para resistir una posible <i>run-off</i> y aprovechar la financiación garantizada.
	Otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> La divulgación de información como LCR (Coeficiente de cobertura), el horizonte de supervivencia podría tranquilizar a los inversores y tener un efecto positivo en el costo de financiamiento interbancario. La disminución de la tasa de interés del banco central podría ayudar a mantener el costo de financiamiento dentro de límites aceptables. La comparación de los flujos de salida con las pruebas de estrés tiene sentido; sin embargo, la historia del escenario asumido es totalmente diferente, por lo tanto, una comparación solo en el sentido de los buffers disponibles tiene sentido. Piense en los indicadores de liquidez que respaldan una medición de la liquidez disponible casi en tiempo real; en particular, las métricas de estrés solo pueden ayudar de forma limitada dentro de la crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Implicaciones de mediano a largo plazo relativamente altas, ya que los escenarios, medidas, etc. actuales no se adaptan a la crisis actual.

Impactos en la dirección y gestión de riesgos financieros de los Bancos

		Corto plazo	Mediano plazo
<p>Riesgo de Mercado</p> 	Implicaciones clave	<p>Riesgo de mercado (Incluyendo el IRRBB – Riesgo de tasa de interés en la cartera de inversión):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los valores atípicos del <i>back testing</i> ocurren debido a una serie de fuertes movimientos del mercado que posiblemente conducen a factores de escala regulatoria más altos y, por lo tanto, a la demanda de capital. • Revaluación de bonos bancarios. • Pueden producirse brechas de límites debido a exposiciones más altas a raíz de la creciente volatilidad del mercado y pueden surgir debido a la incapacidad de cubrir ciertas exposiciones. • La alta volatilidad aumenta la frecuencia de negociación y los costos de negociación, por ejemplo, en entornos de cobertura delta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las brechas de los libros de negociación también pueden ocurrir en los límites de sensibilidad. • Con el aumento de los diferenciales, las estrategias de refinanciación como el financiamiento basado en el intercambio de divisas necesitan un nuevo diseño. • Las exposiciones crecientes requieren capital adicional.
	Puntos de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Reasignación de límites para reflejar las nuevas condiciones del mercado. • Se necesita un análisis de escenario sobre los precios de los bonos para el libro bancario (por ejemplo, el impacto de capital debido a diferentes tipos de interés y escenarios), así como el impacto en el libro de negociación. • Revisar modelos internos que capturan el riesgo de mercado y representan una correlación potencialmente más alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelar adecuadamente los préstamos morosos para fines de riesgo de tasa de interés, incluso si la exposición relativa era bastante pequeña antes de la crisis de COVID-19. • La probabilidad de tasas de interés bajas (o incluso negativas) durante mucho tiempo, hace que sea necesario reconstruir los enfoques antiguos para el modelado que se base parcialmente en un "enfoque de margen constante" que ignora los pisos de tasa cero. • Reestructuración de portafolios.
	Otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar expertos para hacer que los modelos históricamente calibrados (especialmente los modelos de comportamiento) estén listos rápidamente para los tiempos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La línea de tiempo-2021, podría extenderse debido a los recursos consumidos en COVID19 y en parte, porque la industria se está dando cuenta de lo poco que sabe sobre el comportamiento de algunas RFR (Risk free rates).

Impactos en la dirección y gestión de riesgos financieros de los Bancos

		Corto plazo	Mediano plazo
<p>Riesgo Operacional</p> 	Implicaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de infraestructura de TI por el cual la capacidad técnica de los bancos puede no ser adecuada para soportar mayores requisitos de acceso remoto para los arreglos de trabajo en el hogar. Exposición a errores humanos, actividades no autorizadas o riesgos de fraude interno. Riesgos de fraude debido a mayores intentos de phishing, conexiones remotas desde varias ubicaciones inseguras o posible explotación del personal del centro de llamadas con fines fraudulentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo del hombre clave, es decir, la incapacidad de las personas clave para cumplir con sus obligaciones en caso de verse afectados por el virus. La falla o insolvencia de un tercero del cual el Banco tiene una alta dependencia puede resultar en interrupciones significativas del proceso. Por ejemplo, proveedores para reponer efectivo en cajeros automáticos. Medidas estrictas de los reguladores para garantizar que los bancos hayan implementado planes sólidos de la gestión de continuidad del negocio en el entorno restringido actual.
	Puntos de acción	<ul style="list-style-type: none"> Para hacer frente a la interrupción del negocio, los procesos clave deberán adaptarse y diseñarse para adaptarse a la forma de trabajo "remota". Realizar evaluaciones de impacto empresarial en procesos clave, sistemas y personas que se verían afectadas en cada departamento debido a la interrupción del negocio. Identificar la estrategia de respuesta al riesgo, es decir, evitar, transferir o mitigar el riesgo. Identificar procesos clave que deberán ser asumidos, evitados o divididos con el proveedor externo en caso de que no puedan proporcionar un servicio eficiente. Desarrollar comités de respuesta al riesgo dentro del Banco para identificar y mitigar las implicaciones de los riesgos relacionados con COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras en la infraestructura del sistema para permitir el acceso a información confidencial en un formato encriptado. Centrarse en la automatización de los procesos manuales actuales del Banco y la identificación de riesgos en la automatización de procesos. Inversión en una estructura tecnológica resistente para aumentar el alcance tanto interno como externo a las partes interesadas. Capture eventos de pérdida, riesgos emergentes e información de efectividad de control a lo largo de la crisis actual y use las lecciones aprendidas para mejorar la captura de riesgos y controles. Aumento de la frecuencia de las pruebas de continuidad del negocio.
	Otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> Los escenarios de vida real podrían desarrollarse más rápido que cualquier escenario prospectivo evaluado. Para adaptarse al entorno externo en constante cambio, los bancos deberán realizar un análisis exhaustivo y utilizar el juicio de expertos siempre que sea necesario. Se requiere que los bancos estén bien informados de los nuevos desarrollos y que quienes toman las decisiones tengan experiencia en las funciones clave. 	<ul style="list-style-type: none"> La variedad y el número de escenarios para cubrir en el análisis de impacto empresarial aumentará significativamente, y el conjunto de escenarios se volverá menos dinámico con el tiempo. Además, la crisis proporcionará ejemplos adicionales de cómo pueden evolucionar los escenarios, incluyendo qué esperar a través del estímulo externo de las autoridades reguladoras.

Impactos en la dirección y gestión de riesgos financieros de los Bancos

		Corto plazo	Mediano plazo
<p>Riesgo Cibernético</p> 	Implicaciones clave	<p>Conciencia de seguridad de empleados y clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> La falta de conciencia entre los empleados y clientes sobre las nuevas amenazas cibernéticas relacionadas con COVID-19 puede llevar a un compromiso de los datos corporativos y la red de TI. <p>Soluciones de acceso remoto inseguro</p> <ul style="list-style-type: none"> Uso de soluciones de acceso remoto, por ejemplo, VPN, herramientas de colaboración remota, servicios en la nube, etc. de manera insegura pueden conducir a una mayor exposición de las redes de TI corporativas. <p>Uso de equipos informáticos personales y redes domésticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Uso de dispositivos informáticos personales, por ejemplo: computadoras portátiles, teléfonos móviles, etc. y un hogar menos seguro. 	<p>Resistencia de la cadena de suministro</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de disponibilidad de proveedores debido a situaciones de pandemia; por ejemplo, las restricciones regionales para los proveedores, la falta de disponibilidad de los recursos del proveedor, etc. pueden resultar en servicios de TI vulnerables o interrumpidos. <p>Riesgo interno</p> <ul style="list-style-type: none"> La pandemia prolongada puede resultar en medidas severas y pérdida de empleos, lo que lleva a empleados enojados que pueden convertirse en un riesgo interno. <p>Mayores primas de seguro cibernético</p> <ul style="list-style-type: none"> La pandemia prolongada aumentará la demanda de seguro cibernético y un probable aumento de los cargos de las primas por parte de los proveedores debido a la situación de alto riesgo cibernético.
	Puntos de acción	<p>Conciencia de seguridad de empleados y clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorpore cibernéticos en los planes de comunicación de crisis y utilice una infraestructura de comunicación de crisis de fácil acceso; por ejemplo, aplicaciones móviles, boletines rápidos por correo electrónico, etc. <p>Soluciones de acceso remoto inseguras</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilite medidas de autenticación sólidas en VPN, habilite solo clientes pesados para herramientas de colaboración remota y configure de forma segura las cargas de trabajo en la nube. <p>Uso de equipos informáticos personales y redes domésticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilice una solución de administración de dispositivos móviles para administrar de manera segura los dispositivos móviles, cifrar discos duros en todas las computadoras portátiles y usar una solución antimalware avanzada para evitar los riesgos de las redes domésticas 	<p>Resistencia de la cadena de suministro</p> <ul style="list-style-type: none"> Cree un mapa de su cadena de suministro, identifique proveedores críticos, evalúe sus riesgos y cree contingencias adecuadas para evitar interrupciones debido a la falta de disponibilidad de cualquiera de los proveedores. <p>Riesgo interno</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar un marco integral de gestión de riesgos internos para mejorar la cultura de seguridad e identificar los comportamientos tóxicos de los usuarios de manera proactiva. <p>Mayores primas de seguro cibernético</p> <ul style="list-style-type: none"> Evalúe los planes de seguro cibernético disponibles en función de los riesgos relevantes para la organización e inclúyalo como parte de las pólizas de seguro más amplias de la organización.
	Otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> Implemente controles de acceso sólidos basados en roles en todas las aplicaciones de su empresa para evitar cualquier riesgo interno. Implemente y pruebe planes de respuesta a incidentes cibernéticos para responder a incidentes adversos; por ejemplo: compromiso de datos corporativos y redes de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> Defina e implemente una estrategia integral en la nube para satisfacer las condiciones de trabajo remotas a largo plazo. Integre controles de seguridad adecuados en la nube sin afectar la usabilidad de los servicios en la nube.



© 2020 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedades colombianas por acciones simplificadas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Derechos reservados

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza.

Contáctenos

Pedro Preciado

Socio Líder Servicios Financieros
ppreciado@kpmg.com

Samantha Arevalo

Gerente Auditoria
yarevalo@kpmg.com

colombia@kpmg.com.co

home.kpmg/co

T: +57 (1) 618 8000



KPMG en Colombia



KPMG_CO