



# Implicaciones del COVID-19 para la gestión del riesgo bancario

Mayo de 2020

[home.kpmg/co](https://home.kpmg/co)





# Introducción

El consenso actual es que los efectos de la pandemia del COVID-19 constituyen las agendas estratégicas y operativas de varios sectores, gobiernos y empresas. Todavía se desconoce el período de esta situación, y las incertidumbres requieren que todos se centren en las acciones de contención. Los reguladores, líderes y participantes del sector financiero se centran en temas críticos.

## **Empleados**

Las instituciones están promoviendo cambios significativos en sus modelos de trabajo para asegurar que se cumplan con los requisitos del escenario de crisis, con la normativa y se garantice la continuidad de los servicios a los clientes.

## **Clientes**

Las necesidades y expectativas de los clientes en relación con sus proveedores de servicios financieros, se intensifican en un escenario de crisis: seguro médico, rendimiento de la cartera de inversiones, modalidades de pago en línea, etc. En el caso de las empresas, se intensifican el suministro y la renegociación de créditos, los servicios digitales, el cierre de unidades y otras medidas de protección de la salud pública.

## **Relaciones con los proveedores y dependencia de terceros**

Las instituciones - y sus clientes - tienen redes de relaciones continuas con terceros - proveedores, socios, proveedores de tecnología, etc. Es necesario que evalúen y supervisen periódicamente a esos asociados desde el punto de vista de la seguridad de la información, la continuidad de las actividades, la capacidad económica y el riesgo reputacional. La pandemia obliga a las empresas a revisar a estos proveedores, evaluar cuáles son los que tienen más probabilidades de verse afectados, cuáles son críticos para las operaciones y dónde necesitan mitigar los riesgos de este tipo de asociación.

## Comunicación y transparencia

A medida que los impactos comerciales y económicos de la crisis empeoran, las instituciones deben asegurarse de que se comunican eficazmente con las partes interesadas: empleados, clientes, accionistas, socios y reguladores.

La crisis incentiva la desinformación y los rumores, requiriendo medidas claras y buena comunicación. Los reguladores esperan la continuidad de las operaciones con apoyo de clientes y la rápida aplicación de las medidas adoptadas para fortalecer el rendimiento del mercado, asegurar la solidez y el funcionamiento del Sistema Financiero Nacional (SFN). Las instituciones deben evaluar regularmente sus recursos de comunicación digital y cómo utilizarlos para comunicarse con los clientes y el mercado.

## Gestión de escenarios

Las instituciones financieras están evaluando los desafíos importantes inmediatos para la sociedad y la economía y cómo esto afectará al sistema financiero y sus modelos de negocio. La experiencia en la modelación de escenarios y la planificación de contingencias para ayudarse a sí mismos y a sus clientes para tomar buenas decisiones frente a un entorno operativo altamente volátil, será crítico; sin embargo, tendrán que incorporar nuevas variables e indicadores, así como la reevaluación de la eficacia de sus modelos preexistentes.

## La gestión del riesgo (liquidez, crédito, mercado y operativo)

La gestión de riesgos es un componente clave en la gobernabilidad y sostenibilidad de una institución financiera en tiempos "normales". Por otro lado, en un escenario de crisis, las empresas intensifican la alerta en la gestión de la liquidez y de capital y ejercitan sus niveles de resistencia. De la misma forma, el comportamiento de los factores de deterioro de las carteras de crédito. En el espectro del riesgo operativo, los elementos de los riesgos emergentes (seguridad, continuidad y gestión de crisis) requieren medidas eficaces, además de vigilancia con requisitos reglamentarios y controles en las líneas de defensa.

## Reputación y marca

Considerando los posibles cambios en las necesidades del cliente y del público en general, los líderes deben estar presentes para reforzar las acciones de comunicación con el mercado y los principales interesados, como una calibración "más fina" del modelo, así como entender el comportamiento de los nuevos clientes y sus respectivos puntos de contacto que cambian.

Deben cuidar la imagen de la institución por medio de investigaciones y búsqueda de información para lograr actuar en posibles situaciones de crisis en este nuevo ambiente. Los modelos de servicio al cliente deben ser revisados para asegurar su alineamiento con las nuevas necesidades y formas de interacción, y para conectarlos con la forma en que opera el mercado para la gestión eficaz de las empresas y las operaciones. También se deben revisar y reforzar las acciones de interacción con la sociedad para posicionar así la institución de manera apropiada en la situación actual.

# Impactos en el corto plazo y su gestión de riesgos

—● Impacto alto  
—● Impacto medio

## Posibles escenarios del COVID-19



SEPARAR SIN CONTROL



PREVENIR Y REPARAR



### A) Riesgo de liquidez

Una reducción, aunque sea temporal, del volumen de las transacciones y negociaciones, puede generar efectos importantes en el día a día del mercado que afectan a los indicadores financieros y económicos relevantes para la organización. La gestión del efectivo para el mantenimiento del flujo de negocios se convierte en un reto, al igual que la gestión de pagos y las reestructuraciones contractuales.

### B) Riesgo de mercado

Incorporar las primas de riesgo que han surgido del aumento de la incertidumbre y otros impactos de la pandemia, son aspectos complejos. El incremento de la volatilidad requiere analizar la ventana de tiempo para la evaluación y las metodologías a considerar en; inputs, el valor en riesgo, activos ponderados por riesgo y el *backtesting*.

### C) Riesgo de crédito

Se plantean problemas en relación con las medidas gubernamentales para suavizar el riesgo de crédito, renegociación de las condiciones de pago. Los efectos en probabilidad de incumplimiento, calificación, datos macroeconómicos y las perspectivas relacionadas con el análisis de un aumento significativo del riesgo de crédito.

### D) Gestión del capital

La tensión en el mercado financiero y el empeoramiento de la calidad del crédito ejercen una presión significativa sobre la adecuación del capital. El principal reto a corto plazo es identificar la posición actual del capital y proporcionar provisiones razonables.

### E) Plan de continuidad del negocio

La "activación" de los indicadores de recuperación y la activación del modelo de gobierno, la precisión y la eficiencia de los planes se pondrán a prueba en la práctica. Se deben utilizar enfoques específicos en el gobierno y la gestión de crisis para mantener las funciones relevantes en funcionamiento.

### F) Riesgo operativo

El estrés en la estructura de los controles internos debido al trabajo a distancia (bancos y terceros) y otras medidas derivadas de la crisis. Los cambios en el perfil de los riesgos operativos deben ser gestionados de forma conjunta con los gerentes de línea de negocio. Visión: aplicar el concepto de resiliencia operacional.

### G) Gobernanza y supervisión

Los efectos relevantes y resultantes de los cambios en los escenarios económicos y en el negocio, requieren acciones rápidas y efectivas para fortalecer la gobernabilidad y la comunicación y así gestionar los cambios organizativos en los diversos espectros de la organización.

# Detalles de los impactos: riesgo de liquidez

## A) Riesgo de liquidez

IMPACTO  
ALTO



### Observaciones

- Una reducción, aunque sea temporal, del volumen de negociaciones, puede generar efectos significativos en el día a día del mercado, lo que afecta a los indicadores financieros y económicos importantes.
- Con la pandemia, la gestión del efectivo para el mantenimiento del flujo de negocios se convierte en un desafío, al igual que la gestión de pagos y reestructuración contractual.
- El análisis de las medidas reglamentarias y las medidas gubernamentales de manera oportuna, son actividades pertinentes para la liquidez del mercado.
- La mayoría de los bancos en Colombia adoptan medidas contingentes para garantizar el efectivo y la liquidez en un entorno de estrés.
- Contar con capital y con una caja fuerte en el momento de la crisis puede representar una armadura de gestión en cualquier toma de decisiones.
- Con este escenario, los principales bancos están buscando comprometerse con conceder períodos de gracia en ciertos productos. Con la volatilidad, el aumento de la llamada al margen, la necesidad de conversión y negociación son factores críticos.



### Puntos a considerar

- Evaluaciones oportunas de las mediciones clave de liquidez y respuestas prácticas a las solicitudes de regulación y de las partes interesadas.
- La rápida adaptación al medio ambiente volátil y las condiciones comerciales en constante cambio, necesitan **una fuerte vigilancia y agilidad en comunicación.**
- El análisis oportuno de los productos afectados y el volumen de negociación.
- La gestión del efectivo y el análisis de las condiciones de liquidez en los escenarios de estrés son fundamentales.
- Planeación de contingencias y planes de aprovisionamiento de liquidez.
- Comunicación interna ágil con dirección de medidas asertivas y gestión del cambio.

### Consideraciones adicionales

- Las pruebas de estrés y los indicadores de liquidez son herramientas importantes; sin embargo, el escenario asumido es totalmente diferente. Es necesario considerar evaluaciones que consideren escenarios adversos.
- El análisis de los indicadores de liquidez deberá reflejar el carácter temporal, considerando los eventos y contingencias extremas.
- Es necesario abordar las consecuencias a mediano y largo plazo y asociarlas a la etapa inicial de supervisión de los riesgos y las condiciones iniciales de liquidez.



# Detalles de los impactos: riesgo de mercado

IMPACTO  
ALTO

## B) Riesgo de mercado



### Observaciones

- El aumento de la volatilidad y el cambio en el apetito de riesgo del mercado se destacan en tiempos de crisis. Con la pandemia, los cambios en los precios de los *commodities*, las tasas de interés y el fuerte impacto en los tipos de cambio hacen que los participantes en el mercado se deshagan de los activos como resultado de la aversión al riesgo.
- El potencial de riesgo de mercado se agrava como resultado del hecho de que estos sectores operan naturalmente apalancados y, en la esfera económica, demuestran un **comportamiento procíclico**. El "efecto dominó" provocado por el proceso de desapalancamiento en **respuesta al stop loss** de los portafolios, crea una sensibilidad y agravamiento enormes.
- Las operaciones con derivados son extremadamente sensibles y vulnerables en este contexto.
- La incorporación de las primas de riesgo que surgieron del avance de la incertidumbre y otros impactos del COVID-19, son aspectos complejos.
- El aumento de la volatilidad conduce al debate sobre el período de tiempo para la evaluación y las alternativas al considerar el **valor en riesgo**, los activos ponderados por riesgo y el *backtesting*.
- **El análisis de sensibilidad**, considerando los eventos extremos, es un desafío constante en la práctica de la gestión de riesgos del mercado.
- Otras consideraciones, como el margen *bid-ask*, los CVA/DVA, el uso del juicio y los *inputs* no observables son relevantes.



### Puntos a considerar

- Los instrumentos eficaces de monitoreo de los riesgos y las consideraciones de eventos extremos, son factores pertinentes en la práctica de la gestión de los riesgos del mercado.
- **La evaluación prudencial** debe tener en cuenta las condiciones de estrés del mercado.
- **La política de coberturas** debe estar alineada con las prácticas de gestión de riesgos.
- La evaluación de los límites operacionales, las políticas de *stop loss* y de sensibilidad, son recursos pertinentes para la gestión de los portafolios..
- La automatización de los procesos y la menor intervención humana en las decisiones, son debates relevantes para mantener y garantizar la política de riesgos definida en la organización.
- Métricas de evaluación de riesgos, considerando la sensibilidad, además del VAR, el riesgo asociado a los eventos aislados y las pruebas de *backtesting* para la adherencia al modelo.
- Herramienta de valoración de activos, incluyendo *Data & Analytics* y análisis de *inputs* no observables como CVA/DVAs.

## Consideraciones adicionales

- La precisión y la coherencia de la política de gestión de riesgos son aspectos fundamentales de las prácticas de gestión de riesgos del mercado.

# Detalles de los impactos: riesgo de crédito

## C) Riesgo de crédito

IMPACTO  
ALTO



### Observaciones

- Las medidas de los reguladores son sumamente importantes para reflejar las medidas gubernamentales y empresariales destinadas a reducir el impacto sistémico de la pandemia mediante la medición de las pérdidas de crédito esperadas.
- Es difícil examinar los efectos mediante la intensificación del uso de los **datos macroeconómicos y los aspectos prospectivos** para evaluar un aumento significativo del riesgo crediticio de las operaciones, y medir las pérdidas crediticias esperadas sobre la base de la información razonable y sostenible disponible sin un costo o esfuerzo excesivos.
- Al evaluar las condiciones de las provisiones, deben considerarse tanto los efectos como las importantes medidas de apoyo gubernamentales que se están adoptando.
- En Colombia, las medidas temporales de apoyo económico al sector financiero han sido definidas en las circulares externas 07 y 014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.



### Puntos a considerar

- Monitoreo del riesgo de incumplimiento, aplazamiento o renegociación de las condiciones de crédito y otras cuentas por cobrar.
- Evaluación de las actualizaciones contractuales, el incumplimiento de los planes de pago, la flexibilización de las condiciones de pago y la reestructuración de la deuda.
- Evaluación de los escenarios de tensión teniendo en cuenta los **datos macroeconómicos y la información prospectiva**.
- Examen de las políticas de concentración de contrapartes y del ciclo operativo teniendo en cuenta las relaciones de cobro y de pago.
- Supervisión de los efectos contables a la luz de la **NIIF 9 Instrumentos financieros** y medidas adoptadas por los reguladores para reflejar las medidas gubernamentales y empresariales destinadas a reducir el impacto sistémico de la pandemia, mediante la medición de las pérdidas crediticias esperadas y el análisis relacionado con los cambios en las etapas con un aumento significativo del riesgo crediticio.
- Las evaluaciones cualitativas son aún más pertinentes y permiten comprender el riesgo asociado a la concentración geográfica, sectorial o de mercado.

### Consideraciones adicionales

- Establecimiento de instrumentos y prácticas para el monitoreo del riesgo crediticio, consistentes con las políticas y parámetros normativos y regulatorios.

# Detalles de los impactos: gestión de capital

## D) Gestión de capital

IMPACTO  
MEDIO



### Observaciones

- Alto potencial de impacto en el capital - con una amplitud todavía difícil de estimar:
  - Impacto en la cartera de inversiones (revaloraciones, CVAs, posiciones ilíquidas, etc.).
  - Revalorización de los títulos de la cartera bancaria.
  - Migración e incumplimiento de préstamos.
- La elevada volatilidad de los mercados y las migraciones de calificación aumentan la demanda de capital regulador y económico.
- Sin embargo, es probable que los límites del marco de apetito al riesgo y las políticas operativas se incumplan, y no reflejen adecuadamente la permanente situación comercial.
- Baja visibilidad en los escenarios prospectivos que son plausibles para las decisiones.
- Revalorización de las opciones de planes de contingencia de capital y liquidez.



### Puntos a considerar

#### Transparencia en la actual situación de la capital

- Centre las proyecciones financieras del P&G y del capital en las áreas de mayor impacto.

#### Desarrollar un conjunto flexible de escenarios prospectivos orientados a la crisis

- Considere escenarios de diferentes severidades - pesimista, moderado y optimista - y cronogramas.
- Incorporar diversos niveles de acción política, fiscal y monetaria para contrarrestar el impacto económico de la crisis en la economía.
- Considere una mezcla de análisis de *bottom-up* y de *top-down* para estimar el impacto - no confíe demasiado en los modelos de escenarios de tensión ya desarrollados que reflejen escenarios de tensión anteriores; considere un análisis en profundidad de exposiciones individuales para validar las estimaciones de la cartera en su conjunto.
- Analice los principales factores de impacto en los diferentes escenarios para tener conversaciones con las partes interesadas y los responsables de las políticas sobre las posibles acciones.

#### Actualizar el Marco de Apetito al Riesgo (MAR) y otras políticas de gestión de riesgos

- Actualizar el MAR y el sistema de límites para asegurar las acciones apropiadas de las unidades de negocio y mantenerlas en línea con la estrategia general para superar la crisis.

### Consideraciones adicionales

- Los escenarios pueden desarrollarse más rápidamente que el propio análisis prospectivo: es esencial utilizar la combinación correcta de evaluación y juicio experto, además del conocimiento en todas las funciones.
- Al identificar los principales impactos, la institución puede informar a las partes interesadas y a los responsables políticos para elegir las acciones más apropiadas y, por lo tanto, mitigar el impacto de la crisis en la economía real y el sector financiero.



# Detalles de los impactos: continuidad del negocio

IMPACTO  
MEDIO

## E) Plan de continuidad de negocio



### Observaciones

- Activación de indicadores de recuperación debido a los impactos macroeconómicos y el deterioro de las posiciones de liquidez y la activación de la jerarquía en la gobernabilidad.
- **Cambio** de la estructura a otras ubicaciones para el mantenimiento de los servicios críticos. Por ejemplo, los *traders*, pueden ser ubicados en zonas con menores riesgo de contagio.
- **Modificación de las normas** de solvencia y otros riesgos operativos (medidas de la Superintendencia Financiera de Colombia para minimizar los efectos en las estructuras de capital y liquidez).
- Revisión de las reglas del Plan de Recuperación de Desastres. Por ejemplo: **servicios críticos, personas clave y activos operativos relevantes**. Y, también, organización remota del trabajo, dependiendo de la importancia de los procesos y del personal.
- Reguladores más cercanos al análisis de planes de contingencia y recuperación, realizando actividades de monitoreo remoto y análisis de documentos y resultados de indicadores.
- **Todos los informes reglamentarios aún se mantienen** y los aspectos del plan de recuperación de las instituciones no se han relajado.
- En los modelos operativos remotos, **los ciberataques** en las estructuras de comunicación del trabajo pueden amplificarse, además de los riesgos en aspectos de seguridad de la información.



### Puntos a considerar

- Revisión de la consistencia de las alternativas de recuperación y una mayor capacidad de resiliencia operativa.
- Revisión de la cobertura de límites, indicadores y recalibración en caso de ser necesario.
- Incorporación de las lecciones aprendidas en el marco de gobernanza y recuperación de crisis. Por ejemplo, transparencia de procesos, personas, activos; análisis del marco de riesgo operacional.
- Estrategias de fondeo, como pronósticos de liquidez y la actualización permanente del balance de la empresa.
- Adaptación al nuevo contexto ambiental y local.

## Consideraciones adicionales

- Riesgos relevantes de terceros: es necesario evaluar cuidadosamente el cumplimiento y la coherencia de los planes de recuperación en caso de desastre y la continuidad de las operaciones con esos asociados, reforzando el análisis de los indicadores oportunos que permitan a la institución financiera actuar de manera adecuada.
- Cambios en otros reglamentos conexos: hay varias medidas de los organismos reguladores y el gobierno

# Detalle de los impactos: riesgo operativo

## F) Riesgo operativo

IMPACTO  
MEDIO



### Observaciones

- Trabajo a distancia y división de equipos (con un potencial aumento de los riesgos de TI y de fraude).
- Aumento potencial del número de personas que se van debido a la infección.
- Impactos en terceros y en proveedores de servicios tercerizados.
- Desafíos para los sistemas/infraestructura de TI (acceso remoto en el trabajo de la oficina en casa - aspectos de seguridad y estabilidad).
- Riesgos en proyectos: reducción de la capacidad y los recursos, lo que conlleva un aumento de los riesgos en cuanto a presupuesto, plazos, productos y fallos de calidad.
- Riesgo reputacional: la falta de aptitudes y de comunicación en las medidas de lucha contra la pandemia puede generar reacciones negativas de las partes interesadas.
- **General: tensión en el sistema de control interno implementado y posible aumento de las pérdidas.**



### Puntos a considerar

- Alineación del discurso y las acciones de las funciones de la segunda línea de defensa (plan de continuidad de negocio, seguridad informática y gestión de terceros) para proporcionar una visión holística sobre el cambio de los perfiles de riesgo.
- El equipo de gestión de crisis debería incluir funciones específicas de riesgo operativo, como la vigilancia de las crisis, el seguimiento del probable aumento de las infecciones y las medidas gubernamentales en los países pertinentes.
- Apoyar la primera línea de defensa en las discusiones sobre la tolerancia al riesgo debido a la reducción o modificación temporal de la estructura de control interno.
- La comunicación es la clave - interna y externa - de las acciones y los riesgos.
- Discusión de los nuevos requisitos para los informes de riesgos no financieros con las partes interesadas (específicas o informales).
- Los planes de continuidad del negocio están siendo presionados - los negocios necesitan ser preparados para impactos simultáneos en varias estructuras y procesos.

### Consideraciones adicionales

- **Outlook:** adaptación al concepto de resiliencia operativo.
- **Escenarios de riesgo operativo:** revise la lista de escenarios y severidad. Las hipótesis se basaron en contextos que no se conectan con las percepciones actuales y el apetito de riesgo, por ejemplo, cierres graves y/o restricciones más duraderas. Los planes actuales se centraban en la falta de disponibilidad de empleados o en el cambio de proveedores de servicios.
- **Plan de Continuidad del Negocio:** retroalimentación de las lecciones aprendidas durante este período.

# Detalles de los impactos: gobernanza y monitoreo

## G) Gobernanza y monitoreo

IMPACTO  
MEDIO



### Observaciones

- **Preocupación por la efectividad y los cambios de las variables que conforman los modelos y las estimaciones del negocio.**
- **Mayor nivel de detalle** de la información al mercado.
- **Puntualidad** en la generación de informes de gestión en toda la organización y los interesados.
- Observación de los requisitos establecidos por los organismos reguladores.

### Consideraciones adicionales

- Identificación de las áreas, sistemas y procesos más impactados.
- Identificación de los datos cuya generación exige un intervalo de tiempo más largo.
- Establecimiento de un plan de emergencia para la generación de datos y la vigilancia a tiempo.
- Intensificación del desempeño de la oficina de gestión del cambio para acelerar la supervisión de las medidas, los efectos, la comunicación a las partes interesadas pertinentes.



### Puntos a considerar

Definición del contenido, organización de los datos y puntualidad en la presentación de informes internos y externos relacionados con los efectos del COVID-19, como por ejemplo:

#### Aspectos generales

- KPIs e indicadores de monitoreo.
- Estimación de impactos financieros y organizacionales, teniendo en cuenta los posibles escenarios relacionados con la pandemia.

#### Riesgo de crédito

- Migración y corrección de calificaciones, señales de alerta, vigilancia de exposiciones fuera de balance, escenarios de pérdidas esperadas, P&L, etc.

#### Riesgo de liquidez

- Reservas de liquidez.
- Supervisión, actualización y presentación de informes de los indicadores y sus variables de impacto (IRL, escenarios de estrés, etc.).

#### Riesgo de mercado

- Monitoreo de las principales exposiciones y sus impactos derivados de la volatilidad.
- Reevaluación de las metodologías y procesos de fijación de precios.

#### Riesgo operacional

- Plan de emergencia para la generación oportuna de datos.



© 2020 KPMG S.A.S., sociedad colombiana por acciones simplificada y firma KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o compañía en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

## Contáctenos

**Brayan Rojas**

**Director**

Risk Consulting

[brojas@kpmg.com](mailto:brojas@kpmg.com)

**Fredy Becerra**

**Supervisor Senior**

Risk Consulting

[jbecerra@kpmg.com](mailto:jbecerra@kpmg.com)

**[colombia@kpmg.com.co](mailto:colombia@kpmg.com.co)**

---

**[home.kpmg.com](http://home.kpmg.com)**



KPMG en Colombia



KPMG\_CO