



# Retos en la gestión de riesgos financieros por COVID-19

## Respondiendo a los desafíos presentados por el COVID -19

Implicaciones por COVID-19  
para el riesgo de crédito, mercado,  
operacional y de liquidez

Junio 2020

Bogotá D.C., Colombia



CO-SC-CER542735

**La pandemia del COVID-19 ha envuelto al mundo en cuestión de semanas en un universo de gran presión sobre las personas y las empresas. La industria bancaria en particular, se ha visto afectada por las condiciones de mercado volátiles, el deterioro de la calidad crediticia y los desafíos de continuidad del negocio, entre otros aspectos. La crisis inesperada también ha planteado preguntas sobre los marcos de gestión de riesgos existentes de los bancos en términos de su eficacia y agilidad.**

Estos son tiempos sin precedentes para los Chief Risk Officer (CRO), las funciones de riesgo y el negocio; por otro lado, los tomadores de decisiones clave necesitan manejar su organización a través de aguas

desconocidas en estos tiempos turbulentos. En nuestro segundo documento de gestión de riesgos relacionados con el COVID-19,, los expertos de KPMG compilaron algunas implicaciones conocidas y esperadas para los principales tipos de riesgos financieros. Estos cuatro riesgos se han visto materialmente afectados por la crisis y tienen implicaciones directas para la gestión de capital de los bancos.

Se establecieron algunos puntos de acción clave para ser considerados por los bancos, tanto a corto plazo para gestionar la gestión de crisis, como también a mediano y largo plazo para apoyar el camino a seguir una vez que haya pasado el peor choque.

## Los problemas inmediatos que enfrentan los bancos sobre los riesgos financieros:



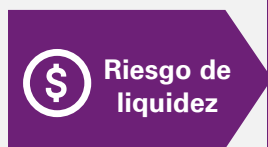
- El deterioro de la calidad crediticia en ciertos sectores debe reflejarse con actualizaciones oportunas de las calificaciones crediticias y el análisis de los impactos sobre el RWA, la actualización de los límites de crédito y el refuerzo de las unidades de trabajo.
- Los programas de apoyo del gobierno y las medidas de alivio deben reflejarse en las disposiciones crediticias, ya que esto tendrá un impacto en la NIIF 9: medidas de alivio y *staging* de préstamos, pronósticos económicos, revelación.



- Debido a las condiciones estresadas del mercado, los bancos deberán reasignar los límites basados en el riesgo (especialmente en los incumplimientos del límite de sensibilidad del portafolio de negociación), revisar los escenarios de pruebas de estrés y las metodologías de *back-testing*.
- Ajustes del valor razonable para tener en cuenta los descuentos y primas de liquidez, los costos de cierre (ampliación del diferencial de oferta y oferta) y los movimientos en el ajuste de la valoración del crédito, los márgenes de financiación y una mayor volatilidad.



- Incertidumbres de los impactos del COVID-19 en los procesos operativos presionando la posibilidad sobre los riesgos operativos.
- Lograr el equilibrio adecuado entre la reducción de costos y las operaciones sin problemas.
- Enfoque regulatorio y comercial en la resiliencia operativa.



- Poca preparación para las restricciones inesperadas de liquidez derivadas de fuertes reducciones y acceso limitado a fuentes alternativas de financiamiento.
- Desafíos en la practicabilidad y flexibilidad de las pruebas de estrés existentes y el marco de riesgo de liquidez.
- Falta de evaluaciones *ad-hoc* y protocolo de escalamiento efectivo (por ejemplo, informes oportunos y toma de decisiones).

1. <https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/stress-testing-loan-portfolios-in-times-of-crisis.html>

# COVID-19: impactos en riesgo de crédito



- Deudores buscando **liquidez** y retirando sus líneas de créditos.
- Los sistemas de alerta temprana y los sistemas de **calificación interna** están reduciendo la calificación crediticia. Las calificaciones menos sensibles de las compañías más grandes pueden necesitar un análisis manual de los flujos de efectivo y tratamientos ad-hoc.
- **Alerta temprana de cartera:** sectores como el turismo, hoteles, aerolíneas, productos básicos, etc., todos se incluirán en listas de advertencia temprana que pueden tener efectos colaterales por ECL (pérdidas crediticias esperadas) y RWA.
- Se solicitan **medidas de tolerancia:** los bancos deben analizar los flujos de efectivo del deudor y procesar las solicitudes en un corto período de tiempo.
- Incertidumbre acerca de **la migración a la etapa 2 de la NIIF 9** debido a medidas de alivio e interacciones con SARC<sub>2</sub>, así como a desafíos para modelar escenarios económicos (incluidos los escenarios prospectivos y las probabilidades que se utilizarán).
- **Incertidumbre** predeterminada **sobre los enfoques de identificación, reestructuración o recuperación de préstamos non-performing.**
- **Implementación e incorporación de diversas medidas de alivio del gobierno,** como el apoyo en la gestión de riesgo de crédito de los bancos.

COVID-19: lista de verificación de gestión del riesgo de crédito

<b>Procesos crediticios</b>	<input type="checkbox"/> Análisis rápido del riesgo de crédito, análisis de la industria, <b>nuevas calificaciones crediticias</b> en el back office.	<input type="checkbox"/> Establecimiento y <b>expansión de rutas de aplicación y procesamiento</b> para el uso efectivo de programas de subsidios.	<input type="checkbox"/> <b>Recursos adicionales</b> necesarios para apoyar la gestión de casos de refinanciación y reestructuración.
<b>Gestión del riesgo de crédito</b>	<input type="checkbox"/> Evaluación del impacto en la <b>calidad crediticia</b> a nivel de crédito, el cliente y la cartera.	<input type="checkbox"/> <b>Revisión rápida</b> y ajuste de los límites establecidos, gestión de exceso de límites y comunicación con el cliente.	<input type="checkbox"/> Implementación de análisis de escenarios a corto y mediano plazo en el portafolio, que <b>incluyen efectos claves</b> sobre los KRIs.
<b>Provisión de riesgo de crédito y capital</b>	<input type="checkbox"/> Determinación de las <b>necesidades de capital a corto y mediano plazo;</b> asignación de capital dirigida combinada con <b>pruebas de estrés robustas.</b>	<input type="checkbox"/> Cálculos dinámicos de provisiones de riesgo de crédito, incluyendo pronósticos <b>económicos actualizados e impactos de RWA.</b>	<input type="checkbox"/> Revalorización rápida de la garantía para <b>medir el impacto</b> y reflejar en los informes de exposición (principalmente bienes raíces).

Aporte KPMG

- Asistencia en la **implementación de escenarios de estrés de COVID-19** y simulaciones de solvencia con nuestra profunda experiencia analítica de riesgo crediticio en calificaciones crediticias y modelado de pruebas de estrés.
- Asistencia en la realización de análisis de sensibilidad *ad-hoc* para traducir el desarrollo dinámico de las perspectivas **económicas en indicadores relevantes para el riesgo de crédito** (es decir, PD, LGD, ECL).
- **Profesionales de crédito con experiencia** y conocimientos en el proceso interno de calificación crediticia para garantizar la **ejecución oportuna de las nuevas calificaciones.**
- **Evaluaciones de impacto de la NIIF 9** y análisis de escenarios para comprender el impacto en las migraciones de la Etapa 2 y el impacto en los ajustes de escenarios de la NIIF 9.
- **Soporte operativo** para sus unidades de reestructuración y gestión para aliviar el procesamiento y/o soporte operativo para sus líneas de frente para aliviar la presión sobre las solicitudes y el monitoreo de crédito.
- Establecimiento de un **grupo de trabajo de COVID-19 de gestión de riesgo de crédito:**
  - ✓ Soporta el establecimiento de una base de datos para rastrear cambios regulatorios y legales relacionados con el crédito.
  - ✓ Realizar análisis de rutina para las disposiciones de RWA, capital y NIIF 9.
  - ✓ Apoyo a la implementación de nuevos requisitos en los procesos de riesgo de crédito existentes.
  - ✓ Soporte de operaciones diarias, gestión de proyectos e informes MIS de riesgo de crédito.

## 2 Sistema de Administración del Riesgo de Crédito



# COVID-19: impactos en riesgo de mercado



La pandemia del COVID-19 ha afectado significativamente a los mercados financieros, y el riesgo de mercado es una de las áreas más impactadas. Los mercados bursátiles han disminuido bruscamente y la volatilidad ha aumentado. Los rendimientos de los bonos han alcanzado mínimos históricos y los índices CDS han aumentado, lo que refleja la preocupación por el aumento de los impagos corporativos. Para muchos activos y pasivos, los valores razonables pueden haber cambiado significativamente, reflejando cambios en los pronósticos de flujo de efectivo, mayor incertidumbre y riesgos elevados.

## Enfoque general

- Alta volatilidad del mercado visible en todas las clases de activos.
- Los precios más bajos de los bonos impactan las pérdidas y ganancias, especialmente los bonos de reserva de liquidez.
- Los incumplimientos de límites pueden ocurrir debido a exposiciones más altas a raíz de la creciente volatilidad del mercado y pueden surgir debido a la posibilidad de cubrir ciertas exposiciones.
- Inconsistencias en los datos del mercado debido a la pérdida de liquidez que afecta las valoraciones y la parametrización del modelo de riesgo.
- La alta volatilidad aumenta la frecuencia y los costos de negociación, por ejemplo en entornos de cobertura.

## Enfoque al modelo interno

- Los nuevos escenarios estresados impulsan las cifras de VaR hacia arriba, lo que lleva a un aumento de RWA.
- Los valores atípicos de *back-testing* se producen debido a una serie de fuertes movimientos del mercado que posiblemente conducen a factores de escala reguladora más altos y, por lo tanto, a un aumento de las RWA.

COVID-19: lista de verificación de gestión del riesgo de mercado

<b>Riesgo de mercado</b>	<input type="checkbox"/> <b>Análisis de escenarios</b> sobre los precios de los bonos es necesario para los libros bancarios (por ejemplo, el impacto sobre el capital debido a diferentes escenarios de tasas de interés y diferenciales de crédito).	<input type="checkbox"/> <b>Reasignación de límites</b> , especialmente en las infracciones del límite de sensibilidad de la cartera de negociación. Estos límites no se pueden gestionar de la misma manera que antes.	<input type="checkbox"/> Los efectos actuales pueden llevar a que el VaR "normal" sea más alto que el VaR estresado. Se requerirá una <b>reevaluación de la ventana del período</b> estresado.
<b>Valor razonable</b>	<input type="checkbox"/> Consideraciones sobre los <b>ajustes del valor razonable</b> para tener en cuenta los descuentos de liquidez, los costos de cierre y los movimientos en los márgenes de financiación (FVA).	<input type="checkbox"/> Implicaciones potenciales en la <b>clasificación de la jerarquía del valor razonable</b> debido a la observabilidad reducida y la consistencia de los datos del mercado.	<input type="checkbox"/> El aumento de la volatilidad del mercado puede constituir un <b>escenario de estrés para los modelos</b> de evaluación (por ejemplo, modelos de volatilidad estocástica) y su calibración.
<b>CVA / DVA y XVA</b>	<input type="checkbox"/> Se debe prestar <b>especial atención</b> debido a la reducción simultánea de las tasas de interés y la ampliación de los diferenciales de CDS.	<input type="checkbox"/> En el entorno actual, los <b>movimientos de CVA (y XVA)</b> necesitan frecuencias de monitoreo estrechas y posiblemente reportaría más corta.	<input type="checkbox"/> Puede haber <b>restricciones en la cobertura de CVA (y XVA)</b> debido a la falta de liquidez del mercado; pueden ser necesarias coberturas macro a través de índices de crédito o <i>swaps</i> .

Aporte KPMG

Asistencia a los bancos mientras implementan las siguientes respuestas a las condiciones actuales del mercado:

- Acelerar la **gestión del riesgo de diferencial de crédito** si aún no es suficiente.
- Satisfacer los impactos de los movimientos de la **tasa de interés y el diferencial de crédito en la contabilidad, pérdidas, ganancias y gestión de capital**.
- Reasignar límites basados en el riesgo** para reflejar las nuevas condiciones del mercado.
- Revisar escenarios de pruebas de estrés** y metodologías de *back-testing*.
- Adoptar metodologías **para ajustes del valor razonable** para tener en cuenta los descuentos de liquidez, los costos de cierre (*bid-offer*) y las mayores volatilidades.
- Incorporar una garantía de **calidad exhaustiva de los precios** y datos alternativos para la valoración.
- Mejore las metodologías CVA / DVA / XVA** y su marco de monitoreo.

# COVID-19: impactos en riesgo operativo



El COVID-19 indudablemente ha colocado en una prueba de esfuerzo sin precedentes, la capacidad de las instituciones financieras para administrar operaciones remotas. Con el impacto prolongado de las olas disruptivas de la pandemia, las instituciones financieras han aumentado la importancia de contar con una

gobernanza, procesos, sistemas y controles sólidos para mitigar las posibles pérdidas operativas. Se observan los siguientes desafíos relacionados con el COVID-19 que enfrentan las instituciones financieras que pueden dar lugar a riesgos operativos potenciales:

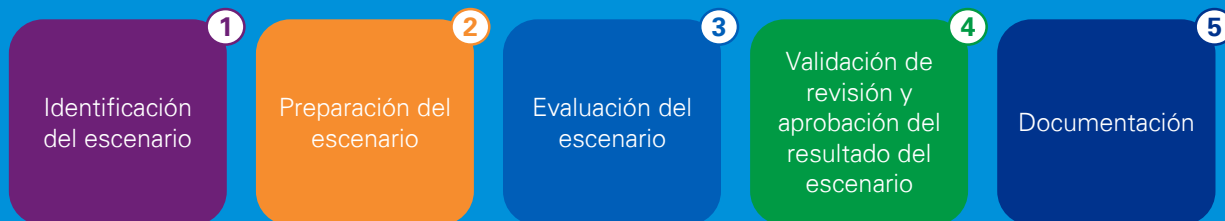




Podemos ayudarlo con la realización de una **autoevaluación rápida de riesgo y control (RCSA)**:

- Identificando los riesgos claves inherentes a los cambios en el proceso operativo para permitir el *home office*, así como los procesos comerciales relacionados con los nuevos productos lanzados como **medidas de alivio para el COVID-19**.
- Evaluar la adecuación de los controles para mitigar los riesgos derivados de los procesos nuevos y antiguos.

Facilitar la identificación y evaluación del impacto de las incertidumbres relacionadas con el COVID-19 a través de un proceso de **análisis de escenarios**:



Nuestra **herramienta interna de cumplimiento** normativo puede ayudarlo a lograr su **optimización operativa**. Las características clave de esta herramienta son:

- Captura los requisitos reglamentarios aplicables a su negocio.
- Evalúa las consideraciones de transformación que afectan el modelo comercial y operativo.
- Comprende las interdependencias entre los diferentes requisitos reglamentarios.
- Asignación clara de roles y responsabilidades.
- Realiza un seguimiento de la implementación de procesos de control para garantizar el cumplimiento normativo.
- Diseña e implementa un enfoque de monitoreo y prueba que se vincula con obligaciones regulatorias específicas.

Podemos revisar y proporcionar recomendaciones personalizadas sobre la idoneidad de su metodología de **pruebas de estrés de riesgo operativo**, teniendo en cuenta las expectativas regulatorias y las prácticas similares. Esto incluye la revisión de la configuración de escenarios y el enfoque de prueba de estrés, como la selección de datos, frecuencia, gravedad, parámetros o multiplicadores, suposiciones, justificaciones, limitaciones del modelo, etc.

Podemos ayudarlo a mejorar la **capacidad de recuperación operativa de toda la empresa**:

- Gobierno y Estrategia de resiliencia operativa.
- Política y marco de resiliencia operativa.
- Diseñe modelo operativo objetivo para la resistencia operativa para la gestión de riesgos de terceros, la gestión de recursos, la gestión de ciberseguridad, así como la gestión de la continuidad.

# COVID-19: impactos en riesgo de liquidez



El reciente brote del COVID-19 ha creado una considerable tensión e incertidumbre en los mercados financieros mundiales. Los bancos están experimentando problemas de gestión del riesgo de liquidez debido a reembolsos de préstamos diferidos, necesidades de financiamiento adicional, retiros más frecuentes, préstamos interbancarios restringidos, pérdidas de depósitos potencialmente mayores y llamadas de margen debido a una mayor volatilidad. Los bancos se están dando cuenta de las deficiencias de riesgo de liquidez:

- ¿Estamos **operacionalmente preparados** para la utilización de facilidades de liquidez y amortiguadores de liquidez?
- ¿Pueden nuestras **pruebas de estrés y modelos** existentes adaptarse a la "**nueva realidad**"?
- ¿Tenemos un **plan de acción y contingencia organizado**?
- **Visión inmediata de las posiciones de liquidez en tiempo real**, ¿la peor situación en una crisis rápida y volátil?
- ¿**Los KPI actuales son apropiados** para la gestión de crisis?

## Áreas de renfoque bajo COVID-19

## Cómo KPMG puede aportarle

### Disponibilidad operacional

Los bancos deben asegurarse de tener eficiencia operativa para tener acceso oportuno a la liquidez y una utilización eficiente de sus reservas de liquidez.

- Apoyo en el establecimiento de políticas y procedimientos internos para utilizar las facilidades de liquidez del gobierno.
- Apoyamos en la utilización de amortiguadores de liquidez para garantizar que la flexibilidad integrada en el marco regulatorio de liquidez se integre en sus procesos internos relevantes.

### Diseño de modelos y escenarios

Los bancos deben incorporar los escenarios COVID-19 en sus pruebas de estrés y ajustar los modelos para evaluar los posibles impactos y garantizar la acción adecuada en caso de crisis.

- Reevaluar los escenarios de estrés existentes para adoptar la "nueva realidad" y asegurar que estos pueden ser adaptables y "sobre la marcha".
- Ayudamos a recalibrar modelos existentes para realizar análisis *ad-hoc* bajo nuevos escenarios que requieren disponibilidad de datos *ad-hoc*, flexibilidad de los motores de cálculo e informes.
- Asistirlo en el análisis de las necesidades de liquidez esperadas de los clientes (diferenciadas a nivel granular por tipo de producto / cliente, monedas, etc.).

### Plan de financiación para contingencias y plan de recuperación

Los bancos deben revisar el plan de financiación para contingencias y el plan de recuperación para adaptarse a la nueva realidad.

- Asistencia para mejorar el gobierno y el análisis de posibles medidas de contingencia.
- Establecer desencadenantes claros, monitoreo diario y protocolos detallados de escalamiento (por ejemplo, estandarizar correos electrónicos e información de gestión) para la alta gerencia y los reguladores (si es necesario).
- Actualización continua del plan de financiación para contingencias y medidas del plan de recuperación, a la luz de la crisis actual.

### Informes y Escalamiento

Los bancos deberían mejorar el contenido, la legibilidad y la puntualidad de sus informes de crisis.

- Informes *ad-hoc* con información clara y oportuna sobre métricas de liquidez clave y posiciones de liquidez de los bancos.
- Involucrar a las partes interesadas clave con base en información procesable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.
- Podemos apoyar las comunicaciones internas / externas en curso en torno a las medidas tomadas, las medidas a ejecutar y las acciones de seguimiento..

# ¿Qué sigue?

Con nuestra experiencia y profundo conocimiento en asuntos de riesgos financieros y no financieros nos ponemos al servicio de nuestros clientes, manteniendo altos estándares de calidad para facilitar sus operaciones en el país y en el exterior, actuando como aliado estratégico que les permitirá enfocarse en las actividades que generan valor en sus modelos de negocios.

Así mismo, el grupo de asociados vinculados a nuestra práctica de *Financial Risk Management (FRM)*, está conformado por profesionales con trayectoria en asuntos de riesgos, así como también con amplia experiencia en cada una de las áreas que componen la práctica de riesgos como lo son las finanzas, contabilidad, la economía y la estadística.

## Nuestros servicios:

### Ajuste de modelos bajo IFRS 9

- Revisión y ajuste de definiciones de riesgo por coyuntura del COVID-19.
- Validación de consistencia de parámetros de riesgo para modelos de pérdida esperada.
- Revisión y evaluación de impacto en estimación de pérdida esperada y sus estimados macroeconómicos.

### Modelación actuarial y estadística

- Efectos del COVID-19 en la economía colombiana a través de predicciones econométricas.
- Modelación del COVID-19 a nivel nacional e internacional.
- Impactos de mortalidad y morbilidad.

### Evaluación de riesgo

- Cuantificación del capital y apetito en riesgo en situaciones de crisis.
- Evaluación del perfil de riesgo.
- Pruebas de estrés.

### Riesgo operacional y SARLAFT

- Evaluación y ajuste de modelos por nuevos escenarios de estrés.
- Revisión y diseño de estructura de control y evidencias bajo la nueva coyuntura.
- Revisión de calidad de segmentación SARLAFT y diseño de modelos estadísticos.

### Risk configuration

- Estimación de impacto en pasivos por arrendamiento producto de la coyuntura del COVID-19.
- Revaloración de instrumentos financieros como carteras, obligaciones financieras, cuentas por cobrar.
- Revisión efectividad de coberturas y valoración de derivados.

### Planes de beneficios a empleados y pensiones

- Impactos por cambios en suposiciones demográficas y financieras.
- Reestructuración de provisiones.
- Medición de nuevas políticas de remuneración.

### Riesgo de mercado y liquidez

- Revisión y ajuste de modelos de medición de pérdidas por exposición a mercado y liquidez.
- Evaluación y diseño de nuevos escenarios de estrés y *backtesting*.
- Evaluación y diseño de planes de contingencia y planes de recuperación por mercado y liquidez.







© 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.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad 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 basadas en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

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

## Contáctenos



**Diego Ríos**  
Socio  
T +57(1) 6188000  
Ext. 1230  
[dríos@kpmg.com](mailto:dríos@kpmg.com)



**Brayan Rojas**  
Director  
T +57(1) 6188000  
Ext. 1535  
[brrojas@kpmg.com](mailto:brrojas@kpmg.com)



**Fredy Becerra**  
Supervisor  
T +57(1) 6188000  
Ext. 1469  
[jbecerra@kpmg.com](mailto:jbecerra@kpmg.com)



**Adriana Acosta**  
Especialista  
T +57(1) 6188000  
Ext. 1469  
[aeacosta@kpmg.com](mailto:aeacosta@kpmg.com)



**Jenny Sachica**  
Senior  
T +57(1) 6188000  
Ext. 1469  
[jsachica@kpmg.com](mailto:jsachica@kpmg.com)

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

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

T: +57 (1) 618 8000



KPMG en Colombia



KPMG\_CO