

Interacción Pruebas de Estrés y Plan de Contingencias

Fundamentos Técnicos e Impacto en el Negocio

Noviembre 2017

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Introducción

Aspectos Principales

El Plan de Recuperación es un documento que deberá servir como **guía** a las entidades, para recuperar la estabilidad y viabilidad financiera ante la aparición de **escenarios de estrés severos-extremos** (aún mas que los ejercicios de estrés integral). Deberá contemplar los **pasos** a seguir y los **tiempos** necesario para la correcta ejecución del plan.

Deberán ajustarse a las circunstancias específicas de cada firma y reflejar la naturaleza, complejidad, estructura y tamaño de cada Banco.

Un Plan de Recuperación deberá incluir cómo mínimo:

- Acciones para hacer frente a un rango amplio de escenarios críticos, tanto idiosincráticos como sistémicos.
- Escenarios que atenten contra Solvencia y Liquidez.
- Procesos que aseguren la implementación de las opciones de recuperación en tiempos adecuados para cumplir sus objetivos.
- Estar alineado con las políticas de apetito y tolerancia al riesgo de la Entidad. Contar con indicadores y límites asociados a los mismos.
- Contemplar el Modelo de Negocios del Banco en los distintos aspectos, como son indicadores, umbrales, escenarios, etc.

Introducción

Modelo de Negocios

Un aspecto fundamental a tener en cuenta dentro de un Plan de Recuperación, es que el mismo no deber ser independiente de la casuística particular de la entidad para la cual está desarrollado. Por el contrario, debe contemplar todos los aspectos claves y particulares que forman parte de la política y el modelo de negocios del Banco, su aversión al riesgo y sobre todo de los aspectos que puedan hacer a la Entidad vulnerable.

En este sentido, un Plan de Recuperación, deberá tener en cuenta distintos aspectos a la hora de establecer que indicadores monitorear, establecer sus límites, definir las acciones de recuperación y plantear escenarios (sistémicos y principalmente idiosincráticos). Entre ellos podemos destacar:

- Consideración de Subsidiarias o funcionamiento de Grupo.
- Considerar las líneas claves de su balance
- Contemplar la estrategias de negocios del Banco – Alineado con Plan de Negocio
- Funciones críticas dentro de la Entidad
- Contemplar exposiciones a riesgos particulares:
 - Concentraciones de préstamos
 - Estructura de cartera de depósitos
 - Descalces (Riesgo Estructural)
 - Estrategia e importancia de cartera de trading

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Estructura Principal

Un Plan de Recuperación abarca estudios cuantitativos, cualitativos y aspectos vinculados a procesos y gobierno. Los siguientes aspectos, que serán desarrollados a lo largo de la presente, constituyen los pilares de un Plan de Recuperación:

Indicadores y
Límites

Escenarios

Acciones de
Remediación

Gobierno Societario
y Procesos

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Indicadores y Límites

Indicadores por Tipo de Riesgo



Cada Banco deberá establecer distintos indicadores, para distintos tipos de riesgo, los cuales servirán como base para detectar situaciones de alto riesgo de forma anticipada, de forma tal de poder actuar en consecuencia y evitar problemas de liquidez, solvencia, u otros.

Los mismos deben contar con las siguientes características:

- Deben ser monitoreables fácilmente
- Por tipo de riesgo
- Se debe contar con indicadores cuantitativos y cualitativos
- Deben estar adaptados al modelo y estrategia de negocios de la Entidad
- Deben ser adecuados al tamaño y complejidad de la Entidad
- Estar alineados con el apetito y tolerancia al riesgo de la Entidad

Obligatorios

Indicadores de Capital

Indicadores de Liquidez

Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Calidad de Activos

De segundo orden

Indicadores Basados en el Mercado

Indicadores Macroeconómicos

Indicadores y Límites

Límites Asociados a Indicadores



Los indicadores establecidos en el marco de un Plan de Recuperación, deberán contar con un límite/umbral asociado, cuyo objetivo es identificar el momento en que se convierte en una necesidad poner en práctica las acciones incluidas en el plan.

Los límites deben:

- Ser recalibrados periódicamente (una vez al año por lo menos)
- Contener una justificación metodológica que respalde el valor obtenido para el límite
- Un mismo indicador puede tener dos tipos de límites:
 - Alertas tempranas: puede o no disparar una acción (en cualquier caso, da aviso)
 - Alerta final: disparadores o triggers
- Un indicador puede también tener un único tipo de límite ya sea de alerta temprana o trigger

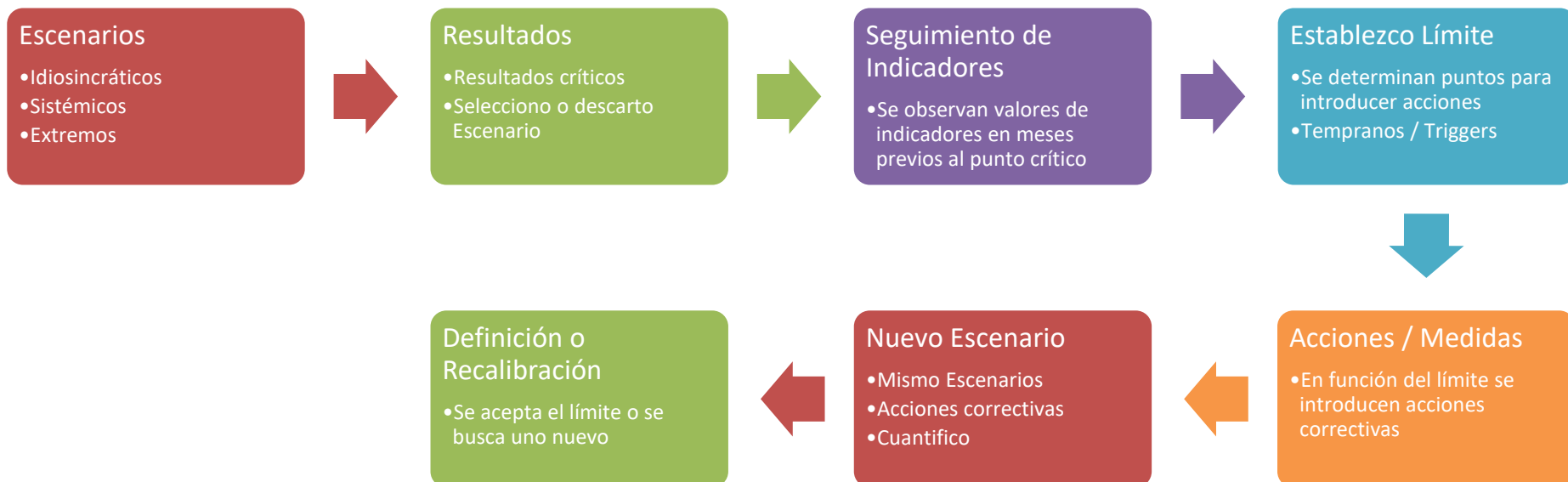
Es importante remarcar que el Plan de Recuperación y su contenido (indicadores, límites y acciones asociadas), son una **guía** que el Banco debe seguir en un momento disruptivo, es decir, cuando se vulnere algún límite. Esto **no significa** que el Banco se vea **obligado** a poner en práctica las acciones listadas en el plan, ello será definido por un comité que determinará el rumbo de las medidas a implantar.

Indicadores y Límites

Cuantificación de Límites



El proceso para cuantificar los límites (alerta temprana o triggers) sujetos a los indicadores seleccionados, se apoya en la utilización del motor de Pruebas de Estrés Integrales, y su combinación con escenarios extremos (ya sean sistémicos o idiosincráticos).



Indicadores y Límites Cualitativos



Existen en adición a los indicadores cuantitativos mencionados anteriormente, indicadores de tipo cualitativo. Estos consisten en sucesos, que de ocurrir, nos pueden dar un indicio de algún potencial problema que pueda impactar negativamente al Banco. Son sucesos que funcionan como alertas tempranas.

Algunos ejemplos son:

- Calificaciones crediticias
- Noticias negativas
- Incremento en los requerimientos colaterales
- Pedidos de contraparte para extracción temprana de depósitos
- Dificultad para atraer depósitos
- Perdida inesperada de personal jerárquico
- Decisiones judiciales adversas
- Daño reputacional

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

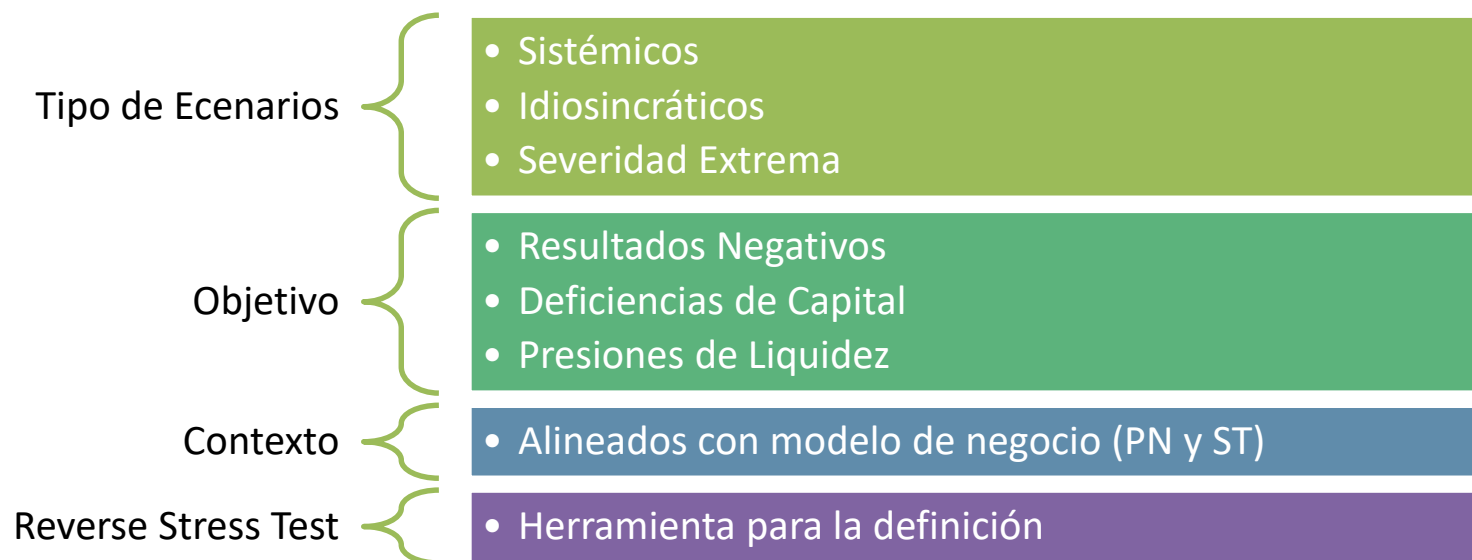
Escenarios de Estrés

Características y Funcionalidad



Los escenarios de estrés son un pilar fundamental en el marco de un Plan de Recuperación. Los mismos se utilizan para definir umbrales, medir el impacto de contextos de extrema adversidad, y evaluar la capacidad de reacción que posee el Banco mediante la puesta en marcha de las acciones correctivas contempladas.

Algunas características fundamentales que deben contemplar son:



Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Acciones de Remediación

Determinación



Las acciones de remediación, son aquellas que deben dispararse una vez que se vulneran los límites establecidos y deben estar destinadas principalmente a reestablecer niveles aceptables de **liquidez y solvencia**.

Los límites de alerta temprana pueden o no contar con acciones asociadas, mientras que los triggers, en todos los casos, deben contar con al menos una acción de remediación.

Nuevamente estas acciones deben estar alineadas con las políticas del Banco, su estrategia de negocio, apetito y tolerancia al riesgo, pero adecuadas al marco de una situación extrema.

Algunos ejemplos de acciones son:

- Venta o transferencia de activos significativos
- Venta de cartera / subsidiarias
- Medidas para conservación de capital, cómo por ejemplo suspensión de pagos de dividendos
- Reestructuración de pasivos o medidas para impulsar la atracción de depósitos
- Restricciones a la colocación de préstamos
- Medidas para asegurar el acceso a financiación, intentando mantener diversidad en fuentes y viabilidad colateral en términos de volumen y calidad
- Medidas para fortalecer solvencia, cómo por ejemplo recapitalizar luego de pérdidas extraordinarias

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Ejemplo Motor de Pruebas de Estrés

Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

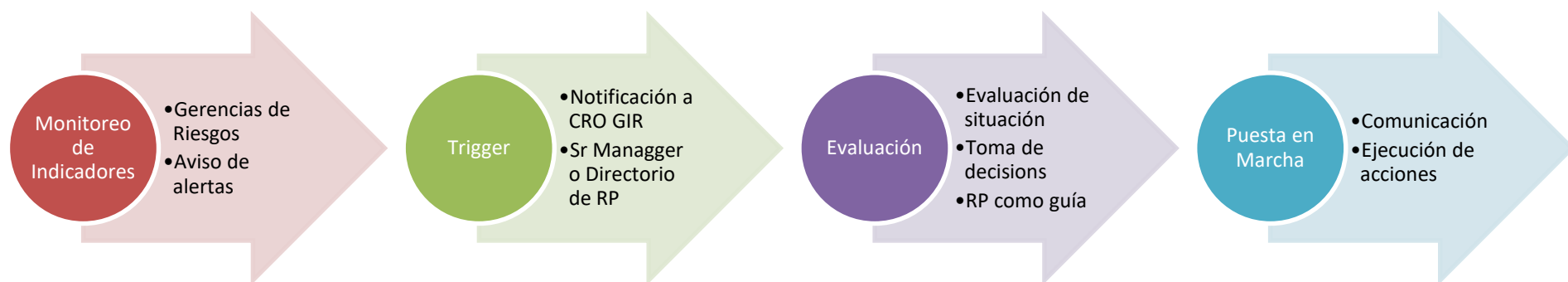
Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes



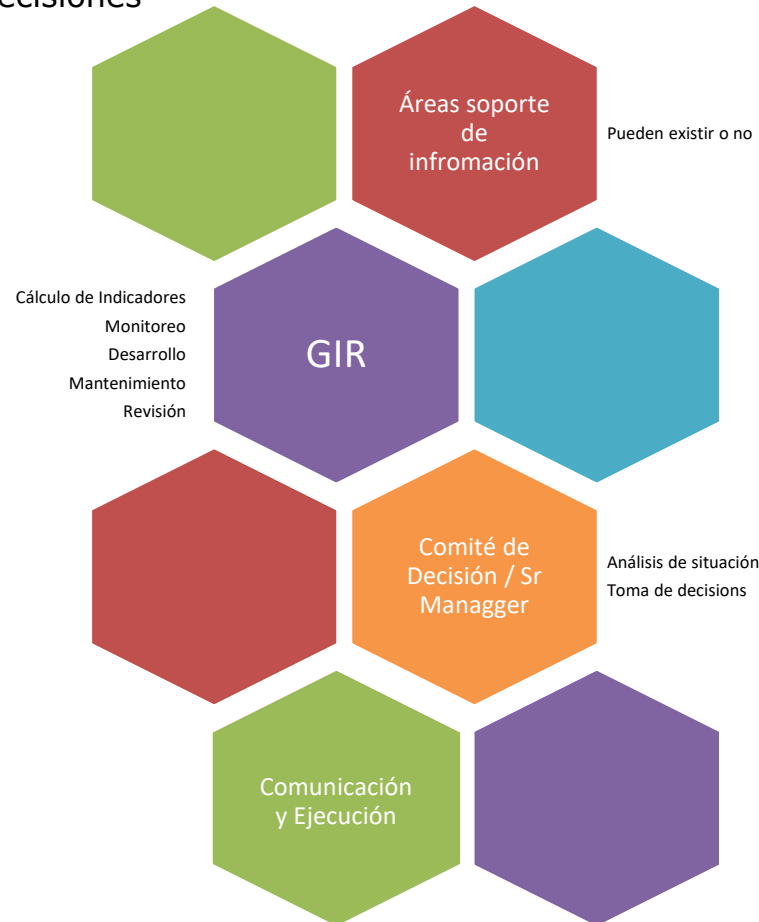
Un Plan de recuperación deben contar con un **proceso claro y detallado**, acerca de lo que debe ocurrir una vez que los triggers son activados. Incluso debe contar con la explicación del proceso a seguir desde la instancia de monitoreo hasta la de toma de decisiones y puesta en marcha de acciones.



Las acciones vinculadas a triggers no deben ser disparadas de forma automática, por ello se destaca la instancia de la instancia de **Evaluación**. Las firmas deben mantener **flexibilidad** para implementar acciones que se ajusten y sean adecuadas para cada situación particular en la que se vea enmarcada. En este sentido es que destacamos al **RP como guía**.



Los procesos detallados deben ir acompañados de una descripción del Gobierno Societario involucrado en el plan de recuperación. Decisiones



Contenido

Introducción

Estructura Principal

Indicadores y Límites

Escenarios de Estrés

Acciones de Remediación

Ejemplo Práctico

Gobierno Societario y Procesos

Otros Conceptos Importantes

Otros Conceptos Importantes

En adición a los pilares del plan de recuperación que hemos mencionado, existen otros puntos importantes a tener en cuenta.

Detalle del Proceso de Comunicación

Obstáculos para poner en marcha acciones

- Tecnológicos
- Imposibilidad de conseguir financiamiento
- Impedimentos legales
- Inconvenientes Geográficos

Acciones de segundo grado

Acciones preventivas para mitigar el Riesgo Reputacional

Similitudes y Diferencias con Pruebas de Estrés

- Escenarios Reversos
- Foco en Idiosincráticos
- Triggers
- Acciones de Recuperación
- Nivel Grupo Económico

Deloitte.



Gustavo Serenelli

Tte. Gral. J.D. Perón 646 7mo. Piso
(C1005AAF) Ciudad de Buenos Aires,
Argentina

gserenelli@deloitte.com

www.deloitte.com

Pablo Siwacki

Sarmiento 447
(C1005AAF) Ciudad de Buenos Aires,
Argentina

pablosiwacki@macro.com.ar

www.macro.com.ar

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

© Deloitte LATCO. Todos los derechos reservados.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.