



## 1. Introducción:

### El Riesgo de Liquidez en la Era de la Fricción Cero

El negocio bancario se sustenta sobre un activo particularmente sensible: la confianza. En el pasado, un “pánico bancario” se materializaba en filas de personas esperando retirar efectivo en sucursales físicas.

Hoy, la pérdida de confianza puede propagarse a la velocidad de una publicación digital y ejecutarse con un solo clic desde una aplicación móvil.

En este contexto, la gestión del riesgo de liquidez ha experimentado una transformación estructural impulsada por la digitalización de los servicios financieros. El paradigma tradicional, basado más en supuestos históricos de comportamiento que en las dinámicas observadas actualmente, ha sido sustituido por un entorno de “fricción cero”. La ubicuidad de la banca móvil y la viralidad de las redes sociales permiten que percepciones —fundadas o no— sobre la solidez de una institución financiera se traduzcan en fugas aceleradas de depósitos y retiros masivos de efectivo en cuestión de horas.

De esta manera, el sistema financiero enfrenta una nueva dimensión de vulnerabilidad: el riesgo narrativo, entendido como la propagación acelerada de percepciones capaces de influir en decisiones financieras colectivas y afectar la estabilidad operativa de una institución. La liquidez ya no depende exclusivamente de la calidad de los activos líquidos de alta calidad (HQLA), sino también de la capacidad institucional para monitorear, interpretar y responder oportunamente al sentimiento digital, que hoy actúa como un poderoso amplificador de eventos de desconfianza.

## 2. Crónica del Riesgo: De la Fila Física al Pánico Algorítmico

La frase atribuida a George Santayana - “Quien no conoce la historia, está condenado a repetirla”— mantiene plena vigencia en la evolución del riesgo financiero moderno. Banorte ha documentado y analizado distintos episodios históricos de tensión de liquidez, identificando una reducción progresiva en los tiempos de reacción institucional. Algunos hitos ilustrativos son:

### Northern Rock (2007):

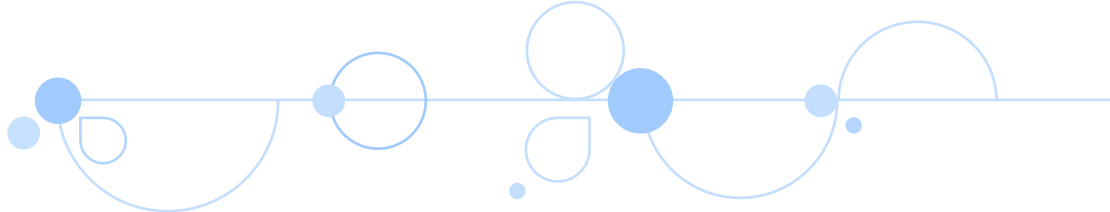
Representó el pánico analógico. La crisis se manifestó en filas físicas de ahorradores, permitiendo una ventana de reacción de varios días para las autoridades regulatorias. El desenlace fue la nacionalización del banco y la primera corrida bancaria visible en el Reino Unido en más de 150 años.

### Caja Madrid / Bankia (2012):

Marcó la transición hacia la desconfianza digital. La incertidumbre se propagó gradualmente a través de foros y medios electrónicos, erosionando la confianza durante semanas y derivando en un rescate financiero con apoyo europeo.

### Metro Bank (2019):

Evidenció el efecto nocivo de la desinformación viral. Rumores difundidos vía WhatsApp sobre presuntos problemas de solvencia detonaron retiros masivos y afectaciones reputacionales relevantes. La institución respondió mediante comunicación visual en redes sociales mostrando continuidad operativa y disponibilidad de efectivo.



#### Credit Suisse (2023):

Reflejó el deterioro de una reputación institucional acumulada durante años. La narrativa digital adversa aceleró las salidas de depósitos a una velocidad superior a la contemplada en diversos modelos tradicionales de estrés.

#### Silicon Valley Bank (2023):

Constituyó la consolidación del riesgo de liquidez digital. La salida de aproximadamente 42 mil millones de dólares en un solo día demostró que las plataformas digitales pueden precipitar crisis de confianza y liquidez en un horizonte operativo extremadamente reducido.

#### Toma de decisiones estratégicas:

El comité no sólo evalúa variables financieras tradicionales, sino también estrategias de comunicación corporativa orientadas a contener narrativas falsas o percepciones distorsionadas, así como medidas preventivas para fortalecer la disponibilidad operativa de liquidez en canales digitales.

#### Gobierno del proceso:

Se establecen niveles de responsabilidad y validación sobre las señales de alerta, procurando que las decisiones se fundamenten en inteligencia depurada y no en ruido mediático irrelevante.

### 3. El Radar de Sentimiento: Traduciendo el Caos en Señales Cuantificables

La evolución tecnológica y la creciente velocidad de difusión de la información han llevado a Banorte a desarrollar mecanismos de alerta temprana capaces de transformar datos no estructurados en señales cuantificables para la gestión de riesgos. Entre los componentes metodológicos clave se incluyen:

#### Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP):

Uso de modelos de Deep Learning para identificar contexto semántico y carga emocional en menciones digitales, diferenciando entre ruido informativo y señales relevantes de estrés reputacional.

#### KPIs de Sentimiento:

Construcción de indicadores como "Sentimiento Neto" y "Proporción de Negatividad", los cuales funcionan como sensores predictivos. Los análisis han mostrado que incrementos persistentes en negatividad digital pueden anticipar comportamientos atípicos en la dinámica de depósitos.

#### Support Vector Machines (SVM):

Aplicación de algoritmos supervisados para estimar posibles impactos en flujos de efectivo y comportamiento de depósitos, incorporando señales provenientes de la percepción digital pública.

### 4. Gobernanza del ALCO: Decisión y Comunicación Oportuna

La efectividad del radar de sentimiento depende de una gobernanza robusta encabezada por el Comité de Activos y Pasivos (ALCO), preparado para responder en un entorno de velocidad digital.

#### Protocolos de activación y comunicación:

Se han definido umbrales y niveles de alerta claros. Cuando los indicadores detectan anomalías relevantes, el ALCO recibe notificaciones inmediatas con el objetivo de facilitar respuestas ágiles y evitar retrasos críticos en la toma de decisiones.

### 5. Ejecución Técnica mediante SAS

La plataforma tecnológica central para la validación y simulación de estos escenarios es SAS. En este entorno, los ejercicios de stress testing evolucionan más allá de variables macroeconómicas tradicionales, incorporando elementos vinculados con comportamiento colectivo y propagación digital.

Entre las principales capacidades destacan:

#### Simulación de escenarios de estrés digital:

SAS permite modelar escenarios donde eventos reputacionales severos desencadenen salidas aceleradas de depósitos.

#### Pruebas de suficiencia de HQLA:

Evaluación del coeficiente de cobertura de liquidez (LCR) bajo escenarios de alta velocidad de propagación digital, asegurando disponibilidad efectiva de liquidez.

#### Planes de financiamiento de contingencia (CFP):

Validación de fuentes secundarias de fondeo y capacidad de acceso a liquidez bajo condiciones de presión extrema.

#### Integración de riesgos:

SAS consolida información de liquidez y análisis de sentimiento, permitiendo que las decisiones del ALCO estén respaldadas por simulaciones financieras integrales.

### 6. Evolución del Análisis: Factores Geopolíticos

El radar de sentimiento de Banorte puede evolucionar posteriormente hacia riesgos emergentes con impactos indirectos sobre liquidez y estabilidad financiera:

#### Riesgos Geopolíticos:

Seguimiento de tensiones internacionales, sanciones o eventos regionales que puedan generar volatilidad financiera, movimientos transfronterizos de capital o restricciones operativas.

## 7. Conclusiones y Tendencias: Hacia la Vigilancia Permanente

La gestión moderna del riesgo de liquidez ha dejado de ser un ejercicio predominantemente retrospectivo para convertirse en una disciplina de resiliencia predictiva. La convergencia entre riesgo reputacional, velocidad digital y comportamiento colectivo obliga a redefinir capacidades institucionales, metodologías analíticas y mecanismos de respuesta.

En este contexto, Banorte identifica algunas líneas estratégicas hacia el futuro:

### La confianza como variable crítica del balance:

La liquidez es financiera; la confianza, en cambio, representa uno de los componentes más sensibles y volátiles en la era digital.

### Sinergia humano-tecnológica:

La combinación entre capacidades analíticas avanzadas, simulación tecnológica y gobernanza ejecutiva constituye el nuevo modus operandi institucional.

### Real-Time ALM:

La administración de liquidez tenderá a operar con frecuencias cercanas al tiempo real, alineadas con la velocidad de propagación de tendencias digitales.

### Riesgo de contagio sistémico:

La propagación de eventos severos de desconfianza hacia instituciones financieras sistémicamente relevantes podría generar efectos de contagio sobre mercados interbancarios y mecanismos de fondeo.

SAS ofrece una plataforma integral y de última generación para la administración de riesgos de liquidez y balance, permitiendo análisis multidimensionales, simulaciones avanzadas y soporte robusto para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, SAS mantiene una posición de liderazgo global en analítica aplicada e inteligencia artificial para el sector financiero, facilitando que las instituciones transformen datos complejos en decisiones oportunas e inteligentes.

