

22 de abril de 2026

ALCO

INSIGHT

#7

Más allá del LCR: cómo ALCO utiliza las herramientas de liquidez para tomar decisiones estratégicas de balance



a. Antecedente

La gestión de liquidez ha evolucionado de un enfoque regulatorio hacia una función estratégica dentro del ALCO.

Si bien métricas como el CCL y el CFEN establecen mínimos prudenciales, las verdaderas decisiones de balance se construyen a partir de herramientas que permiten anticipar eventos adversos, entender vulnerabilidades estructurales y definir acciones concretas sobre el fondeo, la liquidez y la rentabilidad.

En este contexto, las herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez no deben interpretarse únicamente como indicadores regulatorios, sino como señales clave para la toma de decisiones estratégicas en el balance.

b. Definición y aplicación de las herramientas de seguimiento del riesgo liquidez

1. **Análisis de descalces de vencimientos:** Desde una perspectiva ALCO, esta métrica no solo mide brechas, sino que define el grado de dependencia del banco al roll-over del fondeo.

La implicación estratégica de esta herramienta debe responder a las preguntas de: ¿Cuánto riesgo de rollover se tolera? y ¿Qué horizonte de supervivencia tiene una Institución?

El perfil de los descalces de vencimientos contractuales identifica desfases entre las entradas y salidas de efectivo contractuales durante intervalos temporales definidos. Estos desfases de vencimientos indican la liquidez que tendría que conseguir un banco en cada uno de esos intervalos temporales si todas las salidas ocurrieran en la primera fecha posible. Asimismo, este parámetro indica en qué grado el banco depende de la transformación (renovación) de vencimientos para cumplir sus obligaciones.

Para la aplicación de esta herramienta se deben considerar las entradas y salidas contractuales de efectivo y de valores procedentes de todos los rubros dentro y fuera de balance, asignados a intervalos temporales definidos sobre la base de sus vencimientos. Los horizontes temporales considerados dentro de este análisis son: 1, 7 y 14 días; 1, 2, 3, 6 y 9 meses; 1, 2, 3, 5 años y más de 5 años.

2. **Concentración del fondeo:** Esta métrica es clave para definir el apetito de concentración y la estabilidad del fondeo.

La decisión del ALCO debe basarse en: ¿Diversificación vs Costo? y ¿Fondeo Minorista vs Fondeo Mayorista?

La concentración del fondeo en Basilea III se refiere al riesgo derivado de depender excesivamente de pocas fuentes de financiamiento o de contrapartes específicas para financiar sus activos (créditos, inversiones); por lo que este parámetro ayuda a identificar las fuentes de fondeo mayorista de tal

importancia que su salida podría causar problemas de liquidez; promoviendo la diversificación de las fuentes de fondeo.

Para la aplicación de esta herramienta se deberá considerar lo siguiente:

- Fondeo procedente de cada contraparte significativa en proporción de los pasivos totales.
- Fondeo procedente de cada producto/instrumento significativo en proporción de los pasivos totales.
- Listado del volumen de activos y pasivos por moneda significativa.

Para la identificación de las métricas anteriores, se entiende como:

- Contraparte significativa, una única contraparte o conjunto de contrapartes conectadas o pertenecientes al mismo grupo que en términos agregados representa más del 1% del balance total del banco.
- Instrumento/producto significativo, un único instrumento/producto o grupo de instrumentos/productos similares que en términos agregados representa más del 1% del balance total del banco.
- Moneda significativa, una moneda que representan un 5% o más de los pasivos totales del banco.

3. Monitoreo de activos líquidos disponibles: El nivel de activos líquidos (HQLA por sus siglas en inglés) representa un trade-off directo entre liquidez y rentabilidad.

El monitoreo de los activos líquidos ofrece datos sobre el importe de los activos disponibles y sus características básicas. Estos activos pueden representar fuentes adicionales de liquidez, de acuerdo con lo siguiente:

- Activos disponibles que son negociables como activos de garantía en los mercados secundarios.
- Activos disponibles que son admisibles en las facilidades permanentes de los bancos centrales.

Estos parámetros muestran el grado en que el Coeficiente de Cobertura de Liquidez puede reponerse tras un evento de liquidez, ya sea captando fondos en los mercados privados o utilizando las facilidades permanentes del banco central. No obstante, estos parámetros no recogen posibles cambios en los descuentos y las políticas crediticias de las contrapartes que podrían producirse ante un evento sistémico o idiosincrásico.

4. Determinación del Coeficiente de Cobertura de Liquidez por moneda significativa:

Aunque el cumplimiento del Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL) se exige en una única moneda, se sugiere vigilar el indicador en las distintas monedas significativas con el fin de captar los posibles desajustes cambiarios. Calculándose de acuerdo con lo siguiente:

$$CCL \text{ en moneda extranjera} = \frac{\text{Fondo de Activos líquidos de alta calidad en cada moneda sinificativa}}{\text{Salidas de efectivo netas en 30 días en cada moneda significativa}}$$

El importe de las salidas de efectivo netas totales en moneda extranjera deberá calcularse neto de coberturas del riesgo de divisas.

Esta métrica asegura que un banco no dependa de tener activos líquidos en una moneda para cubrir salidas de efectivo en otra, es decir evitar descalces de divisas.

El LCR por moneda revela riesgos de convertibilidad y dependencia de FX swaps.

5. Indicadores adelantados de estrés:

Los datos de mercado con un escaso o nulo desfase temporal pueden utilizarse como indicadores para la detección temprana de posibles dificultades de liquidez en los bancos:

- **Información del conjunto del mercado:** Análisis de información sobre los indicadores y la dirección de los principales mercados y considerar su posible impacto sobre el sector financiero y el banco.
- **Información del sector financiero:** Para comprobar si el sector financiero está reflejando la dinámica general del conjunto de mercados o experimentando dificultades, pueden examinarse datos de los mercados de renta variable y de renta fija emitida por el conjunto/subconjuntos del sector financiero.
- **Información específica del banco:** Para detectar pérdida de confianza o identificación de riesgos en una institución financiera, es útil monitorear indicadores de mercado como la cotización de acciones, diferenciales de CDS, condiciones de refinanciamiento y la relación de precio - rendimiento en el mercado secundario de las obligaciones o deuda subordinada emitidas por el banco en cuestión.

c. Jerarquía de métricas de liquidez: de indicadores regulatorios a señales estratégicas

Aunque las métricas regulatorias de liquidez establecen mínimos prudenciales, no todas las herramientas de seguimiento tienen el mismo peso en la toma de decisiones del ALCO. En la práctica, estas métricas deben interpretarse bajo una jerarquía que permita priorizar riesgos, identificar vulnerabilidades estructurales y definir acciones oportunas sobre el balance.

Desde una perspectiva estratégica, las herramientas de liquidez pueden agruparse en tres niveles:

1. Métricas de supervivencia

Estas métricas reflejan la capacidad inmediata del banco para enfrentar salidas de liquidez bajo escenarios de estrés. Incluyen el análisis de descalces de vencimiento y el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL).

Su relevancia radica en que determinan el horizonte de supervivencia del balance y el grado de dependencia al refinanciamiento. Para ALCO, estas métricas responden a la pregunta clave:

¿cuánto tiempo puede operar el banco sin acceso a fondeo adicional?

2. Métricas estructurales de fondeo

Estas herramientas, como la concentración de fondeo, permiten evaluar la estabilidad de las fuentes de financiamiento y la diversificación del pasivo.

Más allá del cumplimiento regulatorio, estas métricas revelan vulnerabilidades estructurales asociadas a dependencia de contrapartes, productos o monedas. Desde ALCO, su interpretación está ligada a decisiones sobre la composición óptima del fondeo:

¿qué tan resiliente es la estructura de fondeo ante eventos idiosincráticos o sistémicos?

3. Indicadores de mercado (early warning signals)

Las variables de mercado, como spreads de crédito, CDS, precios de acciones o condiciones de refinanciamiento, funcionan como indicadores adelantados de estrés de liquidez.

A diferencia de las métricas regulatorias, estos indicadores capturan cambios en la percepción de riesgo en tiempo real, permitiendo a ALCO anticipar deterioros antes de que se reflejen en los indicadores tradicionales.

En conjunto, esta jerarquía permite transitar de un enfoque de cumplimiento hacia un marco dinámico de monitoreo, donde las métricas no solo se observan, sino que se interpretan como señales para la toma de decisiones estratégicas.

d. De métricas a decisiones: implicaciones para la gestión del balance

El verdadero valor de las herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez no radica en su medición individual, sino en su capacidad para traducirse en decisiones concretas dentro del ALCO. Cada métrica refleja una dimensión específica del balance, pero es su interpretación conjunta la que permite definir acciones estratégicas.

En la práctica, estas herramientas se conectan directamente con decisiones clave:

1. Estrategia de fondeo.

La concentración de fondeo y los descalses de vencimiento determinan el nivel óptimo de diversificación entre fondeo mayorista y minorista, así como la duración del pasivo.

Una mayor estabilidad en el fondeo implica costos más elevados, mientras que estructuras más eficientes en costo pueden incrementar la vulnerabilidad ante salidas abruptas. ALCO debe balancear este trade-off en función de su apetito de riesgo.

2. Gestión de liquidez y portafolio de HQLA:

El nivel de activos líquidos disponibles refleja una decisión explícita entre resiliencia y rentabilidad.

Mantener mayores niveles de HQLA fortalece la capacidad de respuesta ante estrés, pero implica un costo de oportunidad en términos de margen financiero. Esta decisión es central en la definición del balance óptimo.

3. Precios de transferencia internos y FTP/LTP.

Las condiciones de liquidez del balance deben reflejarse en el esquema de precios de transferencia interna.

Estructuras de fondeo más inestables o concentradas deben traducirse en mayores costos internos, incentivando a las unidades de negocio a originar activos y pasivos alineados con la estrategia de liquidez del banco.

4. Gestión de descalses y cobertura.

Los descalses de vencimiento y por moneda no solo deben medirse, sino gestionarse activamente mediante estrategias de fondeo, instrumentos derivados o ajustes en la originación.

En este contexto, la liquidez se conecta directamente con la gestión de riesgo de tasa y de divisa, integrando la visión de ALM.

5. Señales de mercado y gestión anticipativa Los indicadores de mercado permiten detectar cambios en la percepción de riesgo antes de que se materialicen en salidas de liquidez.

Esto permite a ALCO adoptar una postura proactiva, ajustando su estrategia de fondeo, liquidez o cobertura antes de que se deterioren las condiciones de mercado.

En conjunto, estas decisiones reflejan que la gestión de liquidez no es un ejercicio aislado, sino un componente central de la estrategia del balance, donde se materializan los principales trade-offs entre rentabilidad, estabilidad y crecimiento.

e. Implicaciones estratégicas para ALCO

Las herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez deben interpretarse como un sistema integrado de señales que reflejan tensiones potenciales en el balance.

Desde una perspectiva ALCO, su valor no radica en el cumplimiento individual de cada métrica, sino en la capacidad de identificar trade-offs y definir acciones concretas:

- Niveles elevados de HQLA implican menor rentabilidad, pero mayor resiliencia.
- Una alta concentración de fondeo reduce costos, pero incrementa vulnerabilidad ante salidas abruptas.
- Descalces de vencimiento reflejan dependencia estructural al refinanciamiento.

En este sentido, la gestión de liquidez deja de ser un ejercicio de cumplimiento y se convierte en una decisión estratégica sobre la estructura óptima del balance.

f. Conclusión

La gestión moderna de liquidez no se limita al cumplimiento de indicadores regulatorios, sino que implica una toma de decisiones continua sobre la estructura del balance.

Las herramientas de seguimiento permiten a ALCO anticipar vulnerabilidades, cuantificar trade-offs y definir estrategias de fondeo, inversión y cobertura.

En un entorno de mercados volátiles y condiciones financieras cambiantes, la liquidez no es únicamente un colchón de protección, sino un componente central de la estrategia financiera del banco.