

9 de febrero de 2026

ALCO

INSIGHT

#3

La gestión de la liquidez y el cumplimiento con Basilea III



a. Antecedente

La liquidez dejó de ser un tema puramente táctico para convertirse en un pilar estructural de la gestión bancaria. La crisis financiera global de 2008 evidenció que instituciones aparentemente bien capitalizadas colapsaron no por insolvencia, sino por falta de liquidez o, en otros términos, la incapacidad de convertir activos líquidos en efectivo en momentos críticos. La crisis demostró que la liquidez puede evaporarse con rapidez y los escenarios adversos pueden prolongarse de manera importante. En respuesta, Basilea III introdujo estándares explícitos de liquidez, siendo el *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) o Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL) en México, el eje central del nuevo marco prudencial, con implicaciones profundas no solo regulatorias, sino también económicas y de modelo de negocio.

Previo a 2008, la regulación bancaria se centraba en niveles de solvencia. Sin embargo, la crisis puso de manifiesto tres debilidades estructurales:

- Dependencia excesiva de fondeo mayorista de corto plazo
- Ausencia de suplementos reales de liquidez
- Falta de métricas comparables y exigibles de corto plazo

El CCL surge para corregir estas fallas, requiriendo a las instituciones a mantener un suplemento mínimo de activos líquidos de alta calidad que les permita atender un escenario adverso de 30 días, sin apoyo externo y bajo supuestos conservadores de salidas potenciales de efectivo.

b. Definición y Cálculo del CCL

El CCL se define como el indicador que garantiza que una institución financiera mantenga activos líquidos de alta calidad (*HQLA* por sus siglas en inglés), los cuales deben ser de libre disposición, de alta calidad crediticia y ser fácilmente convertibles en efectivo. La normativa prudencial establece que el valor de dichos activos líquidos debe ser, como mínimo, igual a las salidas netas de efectivo totales previstas durante un escenario adverso de 30 días.

$$\frac{\text{Activos Líquidos de Alta Calidad}}{\text{Salidas - Entradas de Efectivo ante un Escenario de Estrés de 30 días}} \geq 100\%$$

*Salidas – min {Entradas, 75% de las salidas}

El CCL refleja una situación adversa que combina interrupciones tanto idiosincráticas como sistémicas; incluyendo las siguientes características:

- a) Salidas masivas de depósitos;
- b) Pérdida parcial de la capacidad de fondeo en mercados mayoristas;
- c) Pérdida parcial de la capacidad de fondeo colateralizado;
- d) Salidas de efectivo adicionales por una baja en la calificación crediticia;
- e) Aumento significativo en la volatilidad de mercado;
- f) Disposiciones no programadas de líneas de crédito y de liquidez comprometidas;
- g) Posible necesidad de que el banco recompre deuda o cumpla con obligaciones extracontractuales con la finalidad de reducir el riesgo reputacional.

Más que una razón contable, el CCL es una medida de resiliencia operativa, diseñada para reflejar la liquidez verdaderamente disponible cuando más se necesita.



c. El Costo de Oportunidad de mantener Liquidez

Uno de los puntos más relevantes -y frecuentemente subestimados o poco entendidos- del CCL es su costo económico implícito. La literatura y la experiencia postcrisis coinciden en que el portafolio de *HQLA* NO debe analizarse como un portafolio de inversión, sino como un suplemento regulatorio obligatorio, es decir, como un costo estructural de hacer banca.

Desde una perspectiva *ALCO (Asset & Liability Committee)*, el impacto relevante no es el rendimiento del activo líquido, sino el margen que el banco deja de capturar al no colocar esos recursos en su negocio fundamental.

En términos económicos, el costo de oportunidad de la liquidez puede aproximarse como:

$$\text{Costo de Oportunidad de la Liquidez} = \text{Margen Esperado del Activo Fundamental} - \text{Margen del Activo Líquido}$$

Este diferencial representa el impacto directo del CCL sobre el margen financiero, y es el canal a través del cual la regulación de liquidez se traduce en rentabilidad.

d. La estructura de fondeo como principal determinante del costo de liquidez

La introducción del CCL ha tenido implicaciones directas en la gestión y tratamiento de los pasivos tradicionales y no tradicionales, ya que el nivel de *HQLA* requerido, dado el escenario de salida asumido en el cálculo del indicador, depende de manera directa del nivel de estabilidad de los pasivos. Un depósito minorista se define como el de mayor estabilidad y por ende implica el menor requerimiento posible de *HQLA* o bien como máximo un 10% del valor nominal de los depósitos referidos con plazo menor o igual a 30 días; en tal escenario, la entidad bancaria tendría que mantener, asumiendo un escenario adverso, a lo más el 10% del valor de los depósitos minoristas de exigibilidad inmediata y aquellos con plazo menor a 30 días en *HQLA*.

Como consecuencia lógica de lo anterior, las instituciones preferirían en mayor medida fondearse en el mercado minorista, de tal forma que la captación en dicho nicho sea mayor y los requerimientos de liquidez sean los mínimos posibles. En lo que respecta a los mercados de fondeo no tradicional como emisiones, estos implican un mayor cargo de liquidez una vez que entran en la ventana de 30 días que es en la cual está basado el indicador, por lo que aquellas instituciones que no cuentan con una base sólida de depósitos y estrategias para captar fondeo tradicional incurren en mayores costos, con el consecuente impacto en rentabilidad.

Considerando lo anterior, la explicación real del costo de la liquidez no es el *HQLA* en sí, sino la estructura de fondeo que determina su tamaño. En la siguiente tabla se muestra los requerimientos de liquidez por tipo de fuente de fondeo, y acorde con valores regulatorios estándar conforme a la normativa vigente:

Depósito	Estabilidad	Cargo por Riesgo Liquidez
Minorista	Transaccional ⁽¹⁾ y Asegurado ⁽²⁾	5%
Minorista	Otros	10%
Mayorista	Operacional ⁽³⁾ y Asegurado	5%
Mayorista	Operacional y No Asegurado	25%
Mayorista	No Operacional y Asegurado	20%
Mayorista	No Operacional y No Asegurado	40%
Mayorista	No Operacional y No Asegurado - Financieras	100%

(1) De manera general y acorde con la normativa vigente, un depósito transaccional/operacional implica el que existan servicios de manejo de efectivo, dispersión de nómina, custodia, compensación de valores, entre otros de carácter transaccional, asociados a la institución.

(2,3) Para que un depósito sea beneficiado con menores cargos por riesgo de liquidez, debe estar respaldado por el Instituto de Protección al Ahorro Bancario, quién a la fecha en México, respalda depósitos a nivel cliente por hasta UDIS 400 mil.

Es relevante señalar que, no obstante, el fondeo mayorista tradicional (distinto a las alternativas de mercado como emisiones o fondeo interbancario) es sensiblemente más oneroso en términos de requerimientos de liquidez que el fondeo minorista, dentro de las categorías de fondeo mayorista tradicional, también existe incentivos importantes que tienen que ver con la transaccionalidad de dichos clientes y en la medida que tengan contratados servicios adicionales o transaccionales con la institución bancaria, se les considera de mayor estabilidad y por ende el requerimiento de liquidez es menor. **Por tanto, dos pasivos con el mismo costo financiero pueden tener costos de liquidez radicalmente distintos.**

e. Ejemplo práctico: fondeo, CCL y margen

Supóngase la necesidad de fondear mxn 100 en activos:

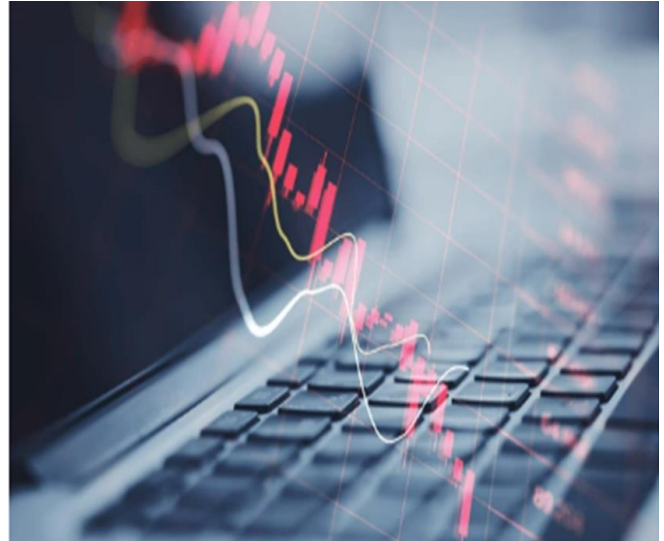
Caso A – Depósitos estables minoristas

- Requerimiento CCL: 5%
- *HQLA* requerido: 5
- Margen sacrificado: marginal

Caso B – Fondeo mayorista sin relación transaccional

- Requerimiento CCL: 40%
- *HQLA* requerido: 40
- Margen sacrificado: significativo

La diferencia entre ambos esquemas no es regulatoria, sino económica: el segundo obliga a mantener una proporción mucho mayor del balance en activos de bajo retorno, erosionando el margen financiero de forma estructural.



f. Del CCL al LTP: hacer explícito el costo de la liquidez

La conclusión natural de lo anterior es que el costo de la liquidez debe medirse, asignarse y transferirse. Aquí es donde el *Liquidity Transfer Pricing* (LTP) se vuelve una herramienta indispensable.

El LTP permite internalizar el costo de oportunidad de la liquidez mediante el costo del requerimiento de liquidez, el cual refleja:

- El margen financiero sacrificado por cumplir el CCL
- La estabilidad efectiva del fondeo subyacente

Por tanto, dicho costo debería determinarse como el margen financiero sacrificado o costo de oportunidad, multiplicado por el requerimiento por tipo de fondeo en CCL. En tal contexto, la componente por riesgo de liquidez en un modelo de precios de transferencia de Depósitos a la Vista podría formularse:

$LTP^* = \text{Beneficio por duración esperada estabilidad basado en curva de costo de fondeo a mercado} - \text{Costo de requerimiento Liquidez}$

*Para completar el precio de transferencia adecuado se sumaría la componente por riesgo de tasa de interés.

Este enfoque, ampliamente respaldado por mejores prácticas internacionales, alinea los incentivos de las líneas de negocio con la realidad económica del balance y elimina subsidios cruzados implícitos.

g. Conclusión

El CCL no es un requisito diseñado para penalizar la rentabilidad, sino un mecanismo que hace explícito el costo económico de las decisiones de fondeo. Las instituciones con estructuras eficientes no ven afectada su rentabilidad; aquellas con fondeo inestable simplemente ven reflejada una realidad que antes permanecía oculta.

Desde una perspectiva ALCO, la liquidez no debe gestionarse como un portafolio de inversión ni como un ejercicio meramente regulatorio, sino como un costo estructural del modelo de negocio, cuya magnitud depende directamente de la estabilidad del fondeo y de las decisiones estratégicas de balance.

El rol del ALCO no es minimizar artificialmente este costo, sino medirlo con precisión, asignarlo de manera transparente y gestionarlo activamente mediante herramientas como el LTP, evitando subsidios cruzados y alineando incentivos a lo largo de la organización.

La gestión moderna de la liquidez exige:

- Medición económica (no solo regulatoria),
- Enfoque marginal,
- Transferencia explícita del costo vía LTP,
- Decisiones ALCO integrales y de largo plazo.

En última instancia, la rentabilidad sostenible no proviene de eludir el costo de la liquidez, sino de diseñar un balance capaz de absorber escenarios de adversos sin comprometer la continuidad del negocio. La liquidez no es un activo rentable; es el seguro que permite que la rentabilidad exista y sea sostenible en el tiempo.