

# *El impacto del COVID-19 en la liquidez de entidades financieras*

## Cómo afrontar esta crisis

Marzo 2020



# Índice

Introducción	3
Enfoque general	10
Escenarios de tensión	13
Indicadores de seguimiento	16
Planes de acción	21



1

Introducción

# Primeras estimaciones sobre impactos económicos derivados de la pandemia

El impacto que la enfermedad tendrá en la **economía mundial** es todavía difícil de determinar, sobre todo porque se desconoce la duración de la misma. El desarrollo de los acontecimientos requerirá que se actualicen las previsiones para la evolución de la economía prácticamente a diario. Si bien se cuenta con **una desaceleración económica**, queda por determinar el efecto de las medidas que los diferentes países están tomando y el alcance de las ayudas públicas.

## Estimaciones para el caso base:

- China, Italia y España son capaces de **compensar el efecto del aislamiento** de la población mediante **jornadas productivas más extensas en la segunda mitad del 2020**.
- Los consumidores reducen drásticamente su **consumo** en el estado actual de crisis, sin embargo se **vuelve a la normalidad** en el **tercer trimestre de 2020**.
- El **comercio exterior se encarece**, en parte debido a **medidas sanitarias** para la exportación de mercancías. Mejora en España de la caída del barril de petróleo.
- La **prima de riesgo** exigida por los inversores se encarece, **augmentando el coste del capital**, frenando las inversiones en el medio plazo.
- El virus **resulta ser estacional** observando una disminución del contagio en el corto plazo.

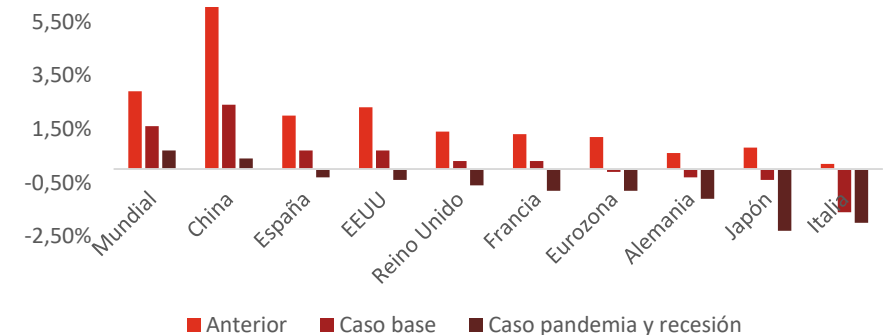
## Asunciones caso pandémico y recesión económica:

- Las medidas restrictivas de movilidad comienzan a aplicarse de manera generalizada a nivel global en todos los países.
- La **dificultad para la integración de las cadenas de producción** debido a las dificultades del **comercio internacional imposibilitan** realizar tareas productivas de manera normalizada.
- El **cambio en el comportamiento del consumidor** resulta ser **global y permanente** a lo largo del 2020.

<i>Crecimiento anual (PIB) 2020</i>	<i>COVID-19</i>	<i>Previo COVID-19</i>
Mundial	1.3%	1.9%
Estados Unidos	0.4%	1.2%
Eurozona	-1.7%	1.0%
- Alemania	-1.9%	0.9%
- Francia	-0.9%	1.1%
- Italia	-3.4%	0.2%
- España	-1.3%	1.8%
China	3.0%	5.5%
Japón	-2.1%	-1.3%
India	5.2%	5.8%

Fuente: Goldman Sachs Research

## Evolución del PIB bajo diferentes escenarios

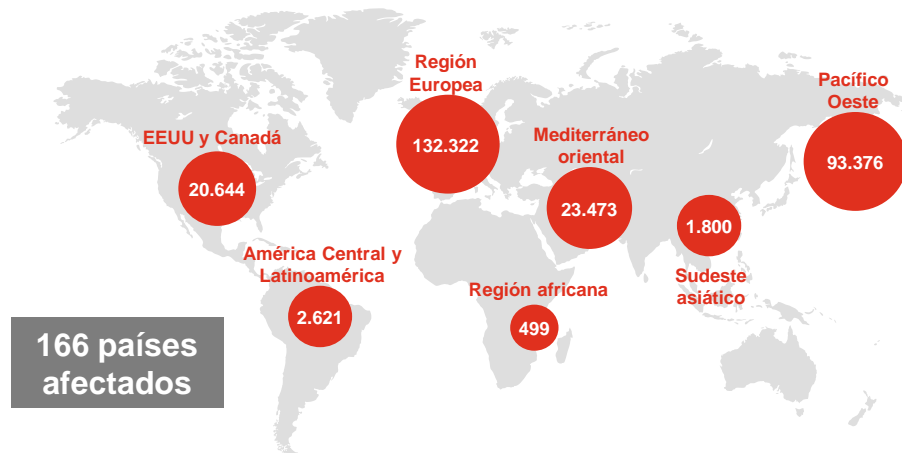
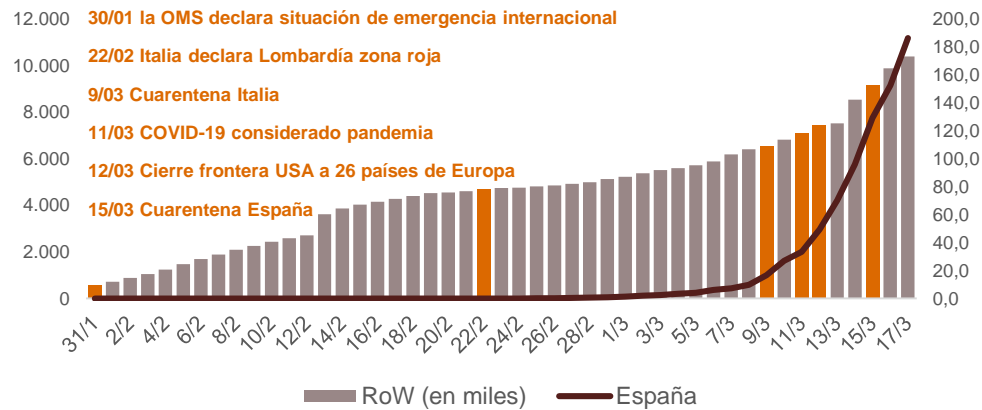


Fuente: Rabobank

# Entendiendo la evolución del COVID-19

La evolución del virus ha sido extremadamente rápida y difícil de contener su mayor capacidad infecciosa (presenta un número reproductivo básico que duplica al de la gripe estacional). Pese a que en la región del Pacífico Oeste se ha logrado la contención del virus, queda por ver la capacidad de occidente para hacer frente a la pandemia.

Evolución y fechas clave del desarrollo del COVID-19



## Medidas para la detención del COVID-19

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>1 Medidas extremas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Restricción <b>drástica y estricta</b> del movimiento.</li> <li><b>Cierre de fábricas</b> y reanudación ordenada.</li> <li><b>Construcción de hospitales</b> específicos.</li> <li>Uso masivo de <b>datos y tests para detección</b> de afectados</li> <li>Despliegue de <b>medios para asegurar el cumplimiento.</b></li> </ul> | <p><b>2 Medidas intensivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Restricción <b>progresiva y vigilada</b> del movimiento.</li> <li><b>Recomendación de cierre</b> del lugar de trabajo.</li> <li>Atención a <b>ciudadanos afectados</b> sin actuaciones preventivas.</li> </ul> | <p><b>3 Medidas moderadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Simple <b>recomendación</b> de no movimiento, sin prohibición.</li> <li><b>Atención a contagiados</b>, sin realizar labores preventivas sobre el resto de la población.</li> </ul> |
|--|--|---|

China / Corea del sur	España / Italia / Francia	Alemania / UK / USA
-----------------------	---------------------------	---------------------



Aunque pronto para estimar duraciones, en vista a la cuarentena mantenida por el gobierno chino y la dureza de sus medidas, **no debería esperarse una duración menor** en Europa.

El Gobierno de España marca como **fecha clave** para evaluar la efectividad de las medidas el **25-26 marzo**

# Las ayudas anunciadas por los gobiernos de diferentes países

El **potencial impacto económico** que podría llegar a tener la crisis generada por la pandemia es lo **suficientemente elevado** como para haber movilizado a los gobiernos, **llevando a la práctica diferentes medidas de estímulo fiscal**, con el objetivo de aliviar las tensiones financiera de empresas y familias. El siguiente



<b>Tamaño del estímulo fiscal</b>	200.000 M€ ( <b>16,0% del PIB</b> en 2019)	350.000 M€ ( <b>17,5% del PIB</b> en 2019)	550.000 M€ ( <b>14,3% del PIB</b> en 2019)	345.000 M€ ( <b>12,8% del PIB</b> en 2019)
<b>Financiación</b>	<b>Avales para préstamos</b> de hasta 100.000€	<b>Garantía 80% del crédito</b> hasta 5M€	<b>Préstamos</b> canalizados por el FwK:: Préstamo empresarial, Préstamo crecimiento y Préstamo activación ERP.	<b>Garantía préstamos bancarios</b> (100%) hasta 300.000M€
<b>Medias tributarias</b>	<b>Aplazamiento y fraccionamiento</b> pago de impuestos empresas y autónomos.	<b>Suspensión del pago</b> de impuestos a pequeñas empresas y hogares.	<b>Aplazamiento</b> de las obligaciones tributarias de empresas.	<b>Suspensión</b> de la obligación de tributar a pequeñas empresas y ciudadanos.
<b>Empleo</b>	Flexibilización de los <b>ERTE</b> .	<b>Prohibición</b> de ejecutar <b>despidos</b> los próximos 2 meses.	Las compañías que en lugar de despedir, <b>reduzcan el horario</b> , recibirán ayudas estatales.	N/A
<b>Ayudas directas a autónomos y PYMES</b>	Prestación por falta de actividad. Prohibición del corte de suministros.	Pago de 600€ (abril y mayo) + pago de 100€ para rentas inferiores a 40.000€. Prevista suspensión de pago de facturas.	Se debate de incrementar la ayuda en 40.000 M€ de ayuda directa a autónomos.	Fondo solidario para autónomos. Suspensión pago de alquileres, agua, gas y electricidad empresas en crisis.
<b>Ayudas a familias</b>	Moratoria en el pago de hipotecas. Prohibición del corte de suministros a la población más vulnerable.	Prohibición expresa de despidos durante los próximos dos meses. Bono de 600€ para cuidado de hijos.	N/A	Trabajadores despedidos recibirán paro parcial, e indemnizaciones.

**La totalidad del gasto de los países del continente europeo alcanzaría los 1.700M€**

# Las ayudas anunciadas por los gobiernos de diferentes países

El **potencial impacto económico** que podría llegar a tener la crisis generada por la pandemia es lo **suficientemente elevado** como para haber movilizado a los gobiernos, **llevando a la práctica diferentes medidas de estímulo fiscal**, con el objetivo de aliviar las tensiones financiera de empresas y familias. El siguiente



<b>Tamaño del estímulo fiscal</b>	Tentativa: 1.000.000M\$ ( <b>4,7% del PIB</b> en 2019)	383.000M€ ( <b>13,6% del PIB</b> en 2019)	20.000M€ ( <b>1,8% del PIB</b> en 2019)
<b>Financiación</b>	Préstamos a PYMEs	Asistencia financiera mediante avales y préstamos a empresas.	En forma de préstamos a empresas.
<b>Medias tributarias</b>	Retraso de pago de impuestos 90 días.	Exención del pago de IVA hasta junio para todas las empresas.	N/A
<b>Empleo</b>	Parte de las deudas contraídas en el programa serán perdonadas en caso de que la empresa no realice despidos.	Pago del 80% de su salario a los empleados que no puedan desarrollar su trabajo.	N/A
<b>Ayudas directas a autónomos y PYMES</b>	N/D	30.000M€ serán transferidos directamente a las empresas. Inclusión de los autónomos en la red de subsidios de Reino Unido.	Únicamente financiación mediante paquete de estímulos fiscales.
<b>Ayudas a familias</b>	Pago de cheques a familias. Suministro alimento a vulnerables	Subsidio básico incrementado en 1,000 libras anuales.	N/A

Pese a la recomendación del IMF de lanzar un **programa de estímulos coordinado**, China no pretende actuar en esta línea.

El **elevado endeudamiento** por las **medidas tomadas en 2008** es el principal factor para no abordar esta línea de actuación.

## Estímulos fiscales en otras geografías

	53.600M€ ( <b>15,8% PIB</b> 2019)
	9.300M€ ( <b>2,9% PIB</b> 2019)
	8.600M€ ( <b>2,7% PIB</b> 2019)
	14.500M€ ( <b>9,7% PIB</b> 2019)

La diferente intensidad de las medidas dejan entrever la mayor preocupación en occidente por el impacto económico del COVID-19

# Iniciativas llevadas a cabo por los bancos centrales

Junto con las medidas de los gobiernos, los bancos centrales de todo el mundo se han involucrado llevando a cabo **medidas expansivas en el marco de actuación de la política monetaria**. Se muestra a continuación la utilización de medidas por los diferentes bancos centrales:

	Reducción del tipo de referencia	Importe de las nuevas compras de activos	Facilidades	Suavización de los requerimientos regulatorios
	<b>Sin cambios</b> Con la facilidad de depósitos en -0,5% y el tipo de refinanciación en el 0% la capacidad de acción es escasa.	Bajo el PEPP se ofrecerán <b>750 bn €</b> para la compra de deuda soberana, papel comercial no-financiero, y relajando requisitos de colateral. Programa compra de activos <b>120 bn €</b>	Reducción de <b>25 pbs</b> alcanzando el <b>0%</b> en las operaciones LTRO.III Suavización de los <b>requisitos de elegibilidad</b>	Se permite, temporalmente, operar bajo los niveles definidos en <b>P2G, CCB y LCR</b> . Posibilidad de usar instrumentos TIER 1 y 2 para cumplir <b>P2R</b> .
	<b>Target Federal Funds Rate -50 pbs</b> (03/07) y <b>.100 pbs</b> dejando la referencia en el <b>rango del 0%-0,25%</b> . Tipo de interés en reservas: <b>0,10%</b>	La cuantía total asciende a 1.500 bn \$: • 500 bn \$ en repos 1 mes. • 1.000 bn \$ en repos a 3 meses.	Reducción de <b>150 pbs</b> tipo de la ventada de descuento hasta el <b>0,25%</b> . Periodo de la facilidad <b>90 días</b> . Creación del <b>CPPF y MMLF</b> Relanza: <b>PDCF</b> (no afecta a req. cap.)	El <b>requerimiento de reservas</b> bancarias en la Fed pasa a ser el <b>0%</b> (anteriormente <b>3%</b> ).
	Reducción de la <b>Banks Rate</b> en <b>65 pbs</b> por lo que el nuevo tipo de referencia pasa a ser del <b>0,10%</b> .	Incremento de las compras de <b>bonos del gobierno y deuda corporativa</b> por importe de <b>216 bn €</b> .	<b>No se desarrollan medidas adicionales</b>	<b>Buffer contra cíclico</b> de capital pasa a ser <b>0%</b> desde el anterior 1%.
	<b>Loan prime rate</b> 1 año se reduce en <b>10 pbs</b> hasta el <b>4,05%</b> . <b>Loan rate</b> 5 años se reduce en <b>5 pbs</b> hasta el <b>4,75%</b> .	El programa alcanza los 245 bn \$: • 61 bn \$ repo 7-días. • 184 bn \$ repo 14-días.	<b>No se desarrollan medidas adicionales</b>	Reducción de <b>50-100 pbs</b> del ratio de reservas a los bancos que cumplan criterios inclusivos.
	<b>Sin cambios</b> Escaso margen de actuación debido a los bajos tipos de interés actualmente presentes.	Incremento de las compras de ETFs sobre la bolsa japonesa desde 56 bn \$ hasta 112 bn \$.	Introducción del <b>Special Funds-Supplying Operations to Facilitate Corporate Financing regarding the Novel Coronavirus</b> Financia al 0% hasta 1 año las empresas afectadas.	<b>No se desarrollan medidas adicionales</b>

# Medidas de seguimiento de los supervisores

El BCE y las autoridades nacionales han comenzado a hacer un **seguimiento de la situación de liquidez** de las entidades financieras. El supervisor desarrollará **diferentes líneas de trabajo** con las que pretender **monitorizar** la evolución de la **capacidad** de las entidades para **afrontar las salidas de caja**.




## 1 Monitorización semanal de la situación de liquidez

La gestión del supervisor se centrará en los siguientes campos:

-  **Total de liquidez disponible**
-  **Saldos hueco comercial**
-  **LCR diario estimado**
-  **Información adicional**
-  **Saldos financiación mayorista**

## 2 Ejercicios concretos – Horizonte de supervivencia

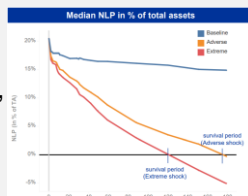
La expectativa del supervisor es que las entidades cuenten con:

-  **Métrica Horizonte de Supervivencia – C66**
-  **Envío de template de instrucciones**
-  **6 business days before T**

## 3 Algunas conclusiones del ECB durante el ejercicio LIST

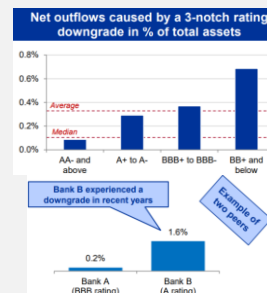
### La relevancia del horizonte de supervivencia

- El Horizonte de supervivencia se convierte en el **indicador principal**, pasando la **LCR** a un **segundo plano** en la **puntuación del LiST**
- **122 días** de media de duración en el extremo



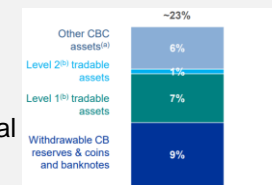
### Infraestimación de la caída del rating

- Muchos bancos estimaron **caídas del valor del colateral** por rebajas en el propio rating inferiores a lo observado en comparables



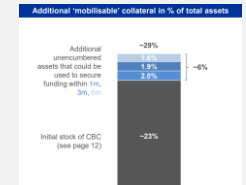
### Counterbalancing capacity de un 23% del total activo

- En media los bancos presentaban **activos líquidos por el 23%** del total de activos en balance



### Capacidad de generar colateral adicional

- Junto al stock inicial, los bancos reportaban un **6% de capacidad de generación de colateral no prevista** en el colchón inicial



2

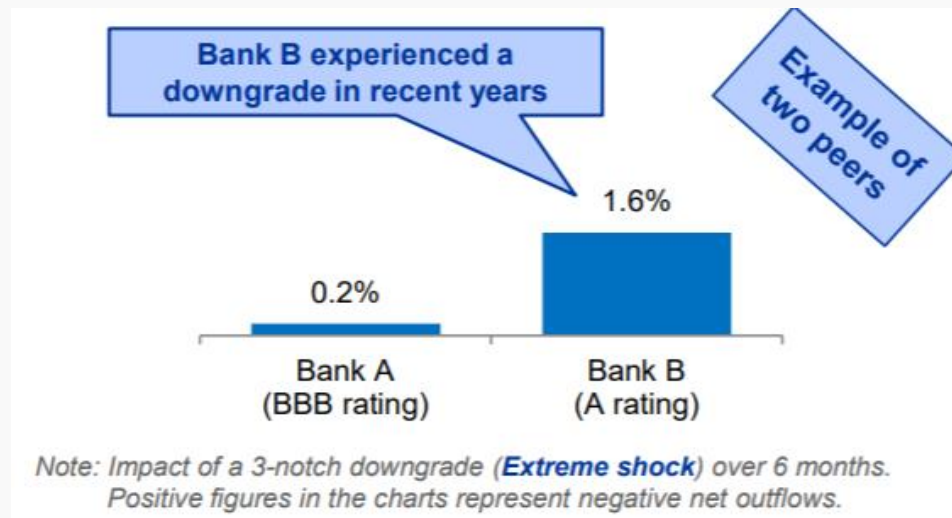
Enfoque general

# Impactos de la crisis en las fuentes de financiación

A continuación, se incluyen los previsible impactos **en las fuentes de financiación** tanto de los **shocks derivados de las variables Macroeconómicas** como de las medidas adoptadas por los Gobiernos y el Banco Central Europeo:

## Acceso a Mercados

- Disminución del **mercado mayorista REPOs** asociados a la pérdida de valor de los activos.
- Replanteamiento de **emisiones planificadas en MREL**.
- La **caída del Rating de las entidades** tiene un impacto en salidas netas de caja mayor al previsto previamente por el sector.

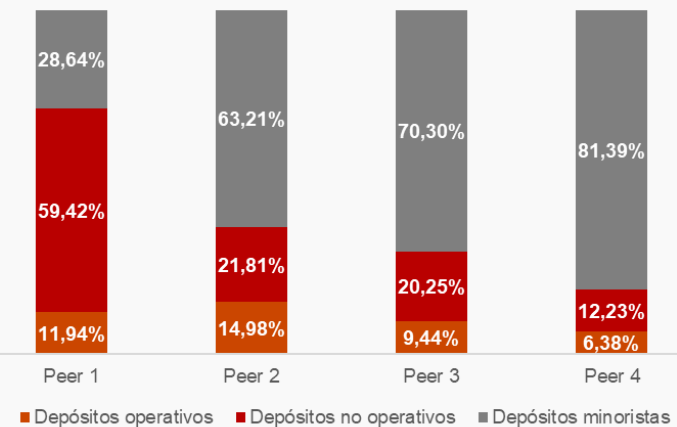


Fuente: Sensitivity Analysis o Liquidity Risk – Stress Test 2019 (Final Results)

## Depósitos

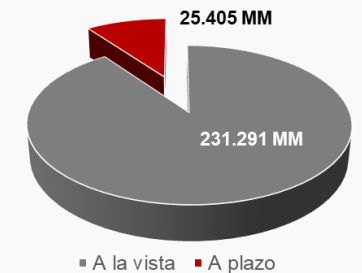
- La **caída de las ventas** provoca la necesidad de **retiradas de depósitos** por parte de empresas para hacer frente a sus necesidades de caja.
- Retirada de liquidez por parte del **sector empresa** como consecuencia de la **no renovación** de los **depósitos a plazo**.
- La caída en las bolsas provoca un incremento de la **solicitud de reembolsos de liquidez** de **fondos de inversión** e instrumentos de inversión colectiva.
- Efecto "**Flight-to-quality**" que implica **salida de depósitos**, principalmente del sector corporate, de **entidades de mayor riesgo** a entidades más seguras.

### Estructura Depósitos en Entidades Financieras

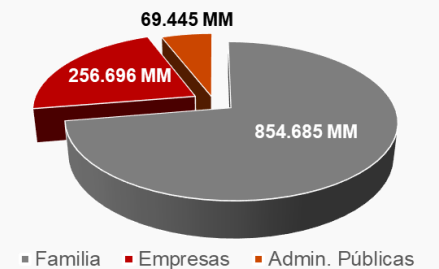


Fuente: Información Pública

### Saldo depósitos Sociedades No Financieras



### Volumen de depósitos en Entidades Financieras



Fuente: Banco de España

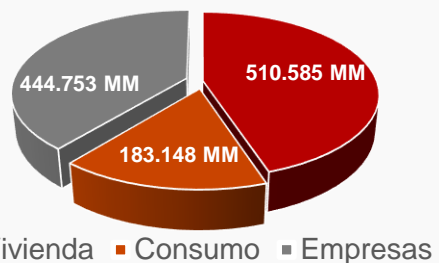
# Impactos de la crisis en las carteras de activo

A continuación, se incluyen los previsibles impactos **en las diferentes carteras de activo** tanto de los **shocks derivados de las variables Macroeconómicas** como de las medidas adoptadas por los Gobiernos y el Banco Central Europeo:

## Vivienda y Consumo

- El incremento de la **morosidad** y menor entrada de flujos de caja por amortización de deuda.
- Pérdida de elegibilidad de **fondos de titulización y cédulas hipotecarias** disponiendo de menores instrumentos de colateralización.
- La **contracción de las nuevas formalizaciones** implica un menor requerimiento de liquidez por parte de las entidades.
- Medida Gobierno de España (art. 7-16 RDL 8/2020): **Moratoria de hipotecas**

Saldo Crédito en Entidades Financieras

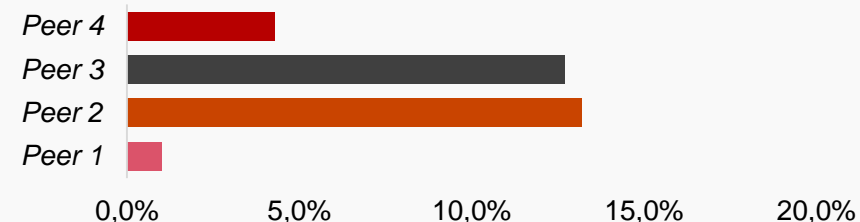


Fuente: Banco de España

## Circulante de Empresas

- Incremento de la morosidad.**
- Mayor **disposición de las líneas comprometidas** para compensar las menores entradas por la contracción de las ventas.
- Mayor **disposición de financiación no comprometidas** para mitigar el riesgo de **step-in**.

% Líneas de crédito vs Total de Activo



- Puesta a disposición por el Gobierno de España de **líneas de avales para facilitar la liquidez a empresas.**

## Cartera soberana, Corporate y Renta Variable

- Disminución **del valor de mercado** de los **instrumentos de deuda** por el aumento de la **prima de riesgo**, lo que reduce el valor de **colateralización de los mismos**.
- Medida BCE: adquisición de activos (**deuda soberana, incluyendo deuda helena y deuda corporate, incluyendo papel comercial**) por el BCE en el marco *Pandemic Emergency Purchase Program*.
- Caída en el valor de la **cotización de la renta variable**.
- Riesgo derivado de la evolución de los pasivos y activos en otras divisas, especialmente en **divisas de mercados emergentes**.

## Evolución Prima de Riesgo frente a Alemania



3

Escenarios de tensión

# Gestión del Riesgo de Liquidez: definición de escenarios

Aún se desconoce el impacto final de la **crisis económica derivada del COVID19**. Para **anticiparse al impacto final**, es necesario construir **escenarios e indicadores específicos** que **garanticen la correcta gestión** de esta crisis en base a **hipótesis** sobre el comportamiento **macroeconómico**, sobre el comportamiento de los **clientes** y sobre la tipología y alcance de **ayudas estatales**.

## Gestión del Riesgo de Liquidez durante las situaciones de tensión económico-financiera derivada del COVID19



### Hipótesis macroeconómicas

Se propone el **análisis de varios escenarios y no de un "escenario pandémico"**.

Es necesario **monitorizar** constantemente las diferentes **revisiones de proyecciones oficiales** de indicadores macroeconómicos, principalmente **ligados a:**

- Evolución del **PIB**
- **Consumo**
- Precio de la **vivienda**
- **Tipo de cambio**
- **Balanza comercial**



### Escenarios de impacto sobre las carteras de la entidad

- Partiendo de las premisas macroeconómicas, **no todas las carteras de los bancos se van a ver afectadas de igual manera**.
- La **bajada del precio del petróleo** o la esperada **caída del valor de las divisas de países emergentes no afectará igual** ni a todos los sectores, ni a todas las geografías.
- Se hace **fundamental** contar con una buena **herramienta de análisis de sensibilidad**, que sea capaz de **ligar las hipótesis macro a las masas de balance** y realizar **ejercicios de proyección** con **mucha más asiduidad que hasta ahora**, al igual que monitorizar métricas de liquidez de forma diaria.



### Escenarios sobre el alcance de las ayudas públicas

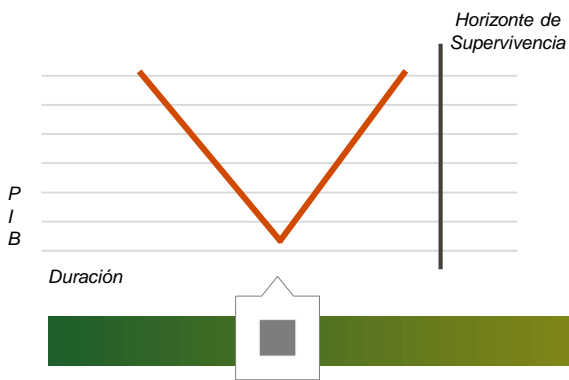
- El alcance de la **crisis de liquidez** para los bancos **dependerá** en gran medida del **comportamiento de las ayudas públicas** que se reciban de las autoridades y del **plazo que duren** las mismas.
- Aunque algunas han sido anunciadas, es necesario realizar **proyecciones** en base a distintos escenarios de **inyecciones de liquidez**.
- Dos **impactos potenciales de liquidez inmediatos** en entidades financieras: la reducción del crédito y reembolso de fondos de inversión.

# Escenarios de tensión

Los escenarios diseñados por las Entidades en los últimos meses han dejado de tener validez, ya que las **asunciones macroeconómicas han dado un giro completo** a causa de la crisis COVID-19. De esta forma, se plantea la necesidad de realizar varios escenarios con diferente grado de impacto de los shocks definidos en el punto anterior. Por otro lado, es vital que estos **escenarios sean actualizables** ya que las condiciones están sufriendo cambios continuos cada jornada. Igualmente, la aplicación de **nuevas medidas de estímulo por gobiernos o bancos centrales haría necesaria la revisión de los escenarios.**

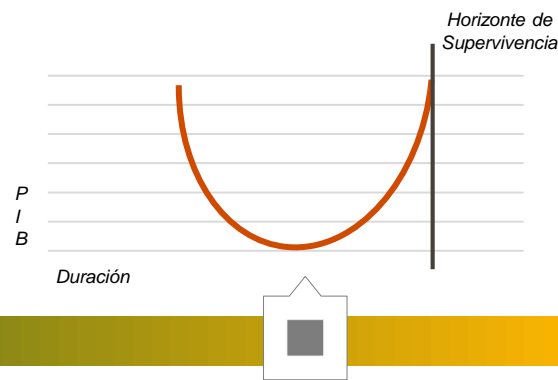
## Escenario 1

- **Cuarentena reducida:** 1 mes.
- **Caída del 100%** durante 1 mes de **hostelería, transporte y ocio:** incremento moderado de la mora en estos sectores.
- **Caída del 30%** durante 1 mes del **resto de sectores:** incremento reducido de la mora.
- Impacto reducido en particulares (**desempleo temporal**): sin incremento de mora.
- Sin impacto en el **precio de la vivienda.**
- Impacto positivo por el **precio del petróleo.**



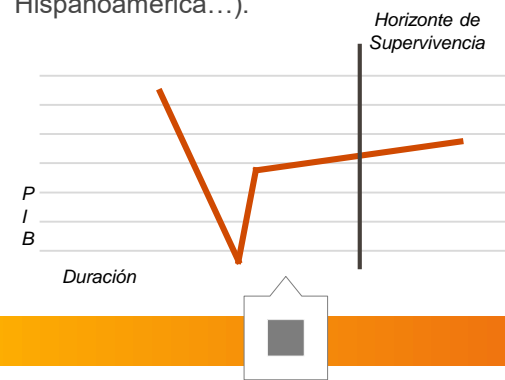
## Escenario 2

- **Cuarentena más amplia:** 2 meses.
- **Caída del 100%** durante 2 meses de **hostelería, transporte y ocio:** incremento elevado de la mora en estos sectores.
- **Caída del 30%** durante 2 meses del **resto de sectores:** incremento moderado de la mora.
- Impacto en particulares (**aumento tasa de paro**): incremento de mora.
- Impacto reducido en el **precio de la vivienda.**



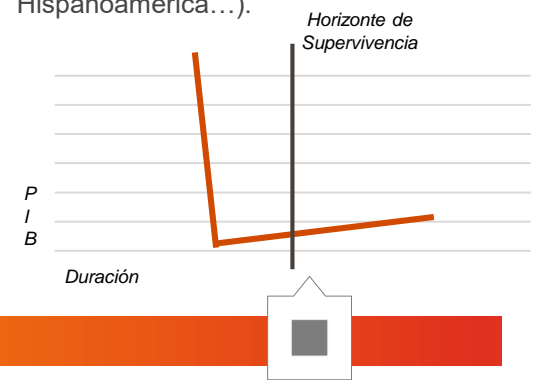
## Escenario 3

- **Cuarentena más amplia:** 2 meses.
- **Caída del 100%** durante 2 meses de **hostelería, transporte y ocio:** incremento elevado de la mora en estos sectores.
- **Caída del 50%** durante 2 meses del **resto de sectores:** incremento elevado de la mora.
- Impacto en particulares (**aumento tasa de paro**): incremento de mora.
- Impacto moderado en el **precio de la vivienda.**
- **Caída del comercio exterior** por la caída relevante de mercados de referencia (USA, Hispanoamérica...).



## Escenario 4

- **Cuarentena muy amplia:** >3 meses.
- **Caída del 100%** durante >3 meses de **hostelería, transporte y ocio:** incremento muy elevado de la mora en estos sectores.
- **Caída del 50%** durante >3 meses del **resto de sectores:** incremento muy elevado de la mora.
- Impacto en particulares (**gran aumento tasa de paro**): incremento de mora elevado.
- Impacto elevado en el **precio de la vivienda.**
- **Caída del comercio exterior** por la caída relevante de mercados de referencia (USA, Hispanoamérica...).



Grado de severidad

4

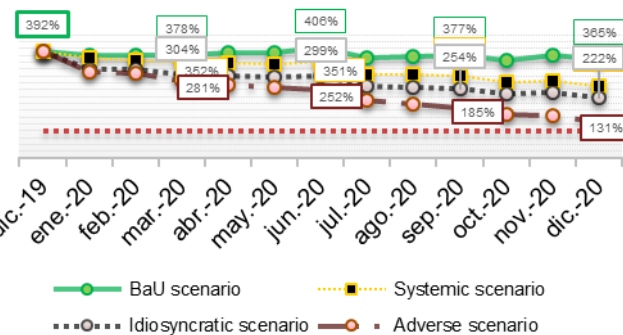
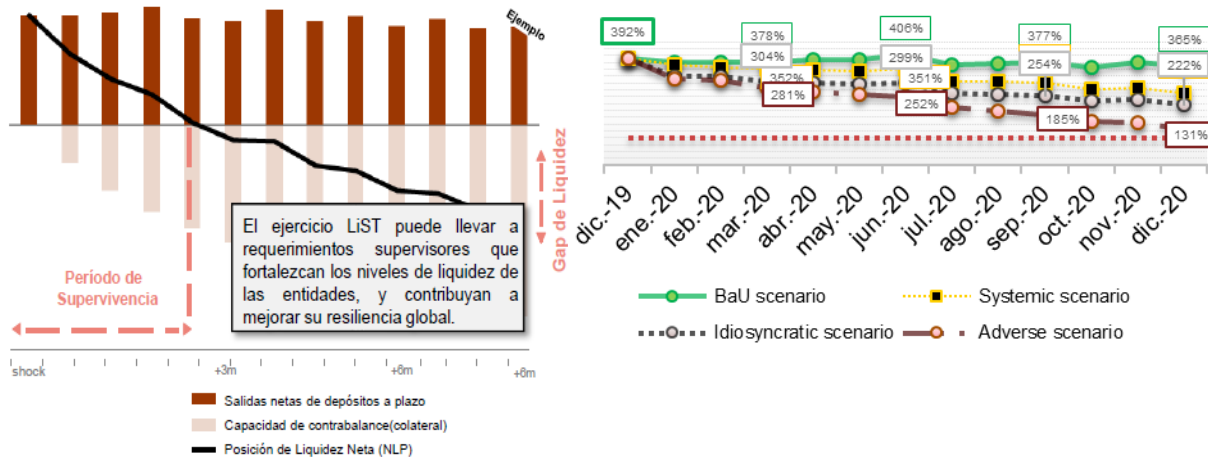
Indicadores de  
seguimiento

# Indicadores de seguimiento para medir el impacto en Liquidez

Una vez se ha analizado el impacto en liquidez de las diferentes Carteras de Activos y Fuentes de Financiación, es necesario **definir indicadores para llevar a cabo un óptimo seguimiento de la evolución**. A continuación se muestran una serie de indicadores:

Las conclusiones de los ejercicios de estrés de liquidez del ECB realizados en 2019 desprendieron que la métrica fundamental para gestionar la liquidez en períodos de tensión es el horizonte de supervivencia. En ese sentido, los resultados de dicho ejercicio concluyeron que la media de supervivencia en las entidades europeas que participaron en el ejercicio fue de 122 días en el peor de los escenarios planteados. Tras la gestión del riesgo de liquidez durante la crisis de 2008 y el ejercicio de liquidez lanzado por el ECB el año pasado, podemos concluir las siguientes lecciones aprendidas:

- El horizonte de supervivencia se constituye en la métrica de referencia por su granularidad, estableciendo shocks de alta severidad como los del ejercicio de estrés del BCE (en especial las líneas de crédito hasta un 75% de la disposición de líneas comprometidas).
- No obstante, los comités de gestión del riesgo de liquidez constituidos para monitorizar la situación en períodos de crisis **amplían el marco de indicadores a seguir** para tener en cuenta todos los subriesgos de liquidez a los que se pueda enfrentar la entidad, observando su posición de manera diaria.
- Es importante medir la **capacidad de contrabalancear en un sentido amplio**, más allá del concepto de HQLA. Por otro lado, es necesario también calcular la pérdida de valor de dichos activos.



## Indicadores tradicionales (LCR, NSFR, LtD...)

Si bien estos indicadores han dejado de ser los más representativos, es necesario realizar un seguimiento constante de los mismos, así como un reporting diario de LCR al Supervisor.

## Horizonte de supervivencia como indicador de seguimiento principal

Se considera indispensable calcular el horizonte de supervivencia como indicador de seguimiento principal. Necesario recálculo diario del Horizonte de Supervivencia para recoger el entorno cambiante.

Se debe calcular de forma estresada

## Especial atención a la liquidez intradía

Seguimiento constante de la liquidez intradía, como indicador crucial para evitar estreses diarios de liquidez.

Se debe estresar las métricas de liquidez intradía y tener en cuenta sólo el buffer monetizable.

## Foco en el gap de vencimientos

Seguimiento del gap de vencimientos para ser capaz de anticiparse a los vencimientos de pasivo y con especial relevancia la divisa.

## Seguimiento del colchón de activos líquidos y colaterales

Monitorización constante de la evolución del colchón de activos líquidos y activos colateralizables

# Naturaleza de los indicadores de liquidez

La gestión de la situación de crisis planteada por el COVID19 requiere de una respuesta que conlleve una actuación ágil en lo que respecta a decisiones de tesorería. Para ello, resulta fundamental monitorizar la posición de liquidez de la entidad de forma más amplia, incluyendo indicadores que cubran todos los subriesgos relevantes de liquidez y financiación, así como intensificar la monitorización a través de un seguimiento más frecuente de los mismos.

## Medición de liquidez inmediata Diario

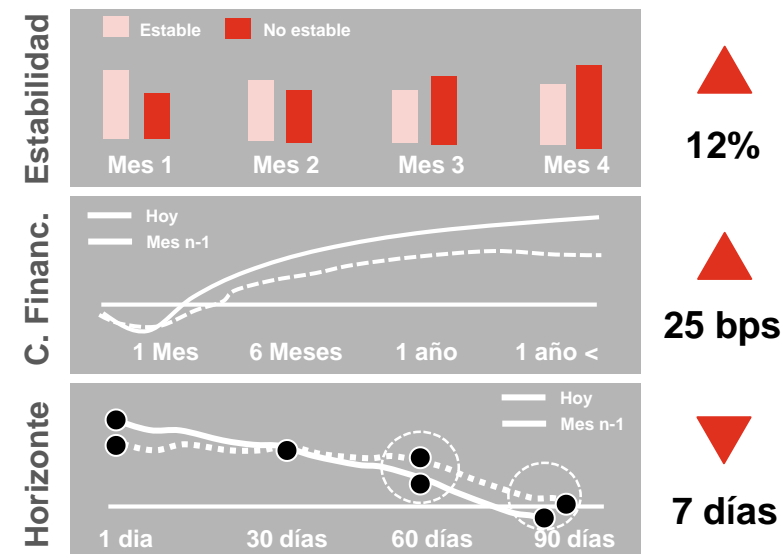
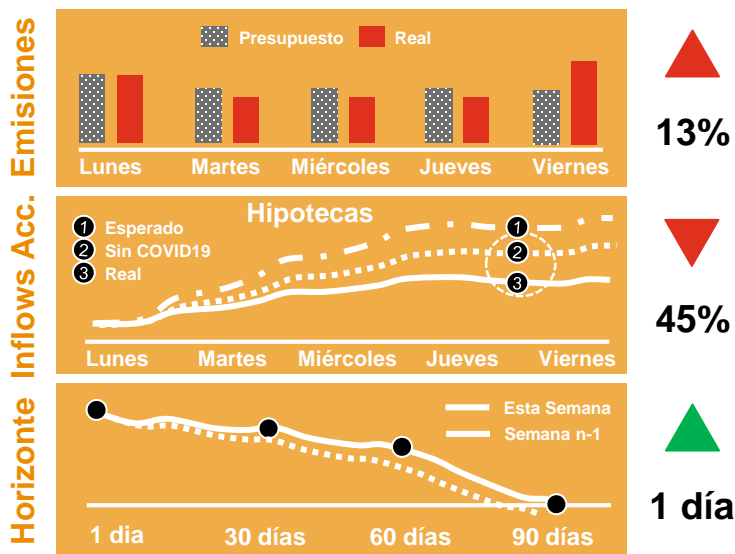
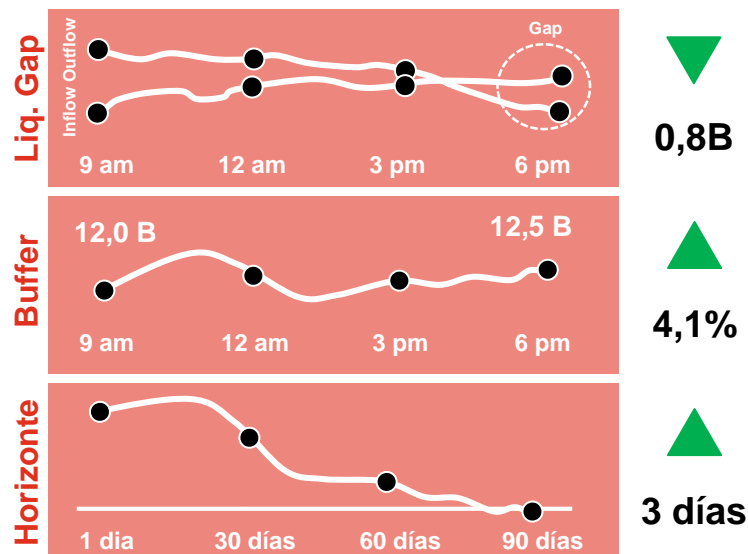
## Medición de la variación en liquidez Semanal

## Medición de la suficiencia y riesgos de liquidez Mensual

- Representan indicadores que se miran constantemente
- Las partidas seguidas representan flujos de liquidez
- Se monitoriza las entradas y salidas de liquidez con respecto a las esperadas
- Se realiza un seguimiento del buffer de liquidez por franjas horarias
- Las variaciones sufridas quedan representadas como impactos en mayor/menor horizonte de supervivencia

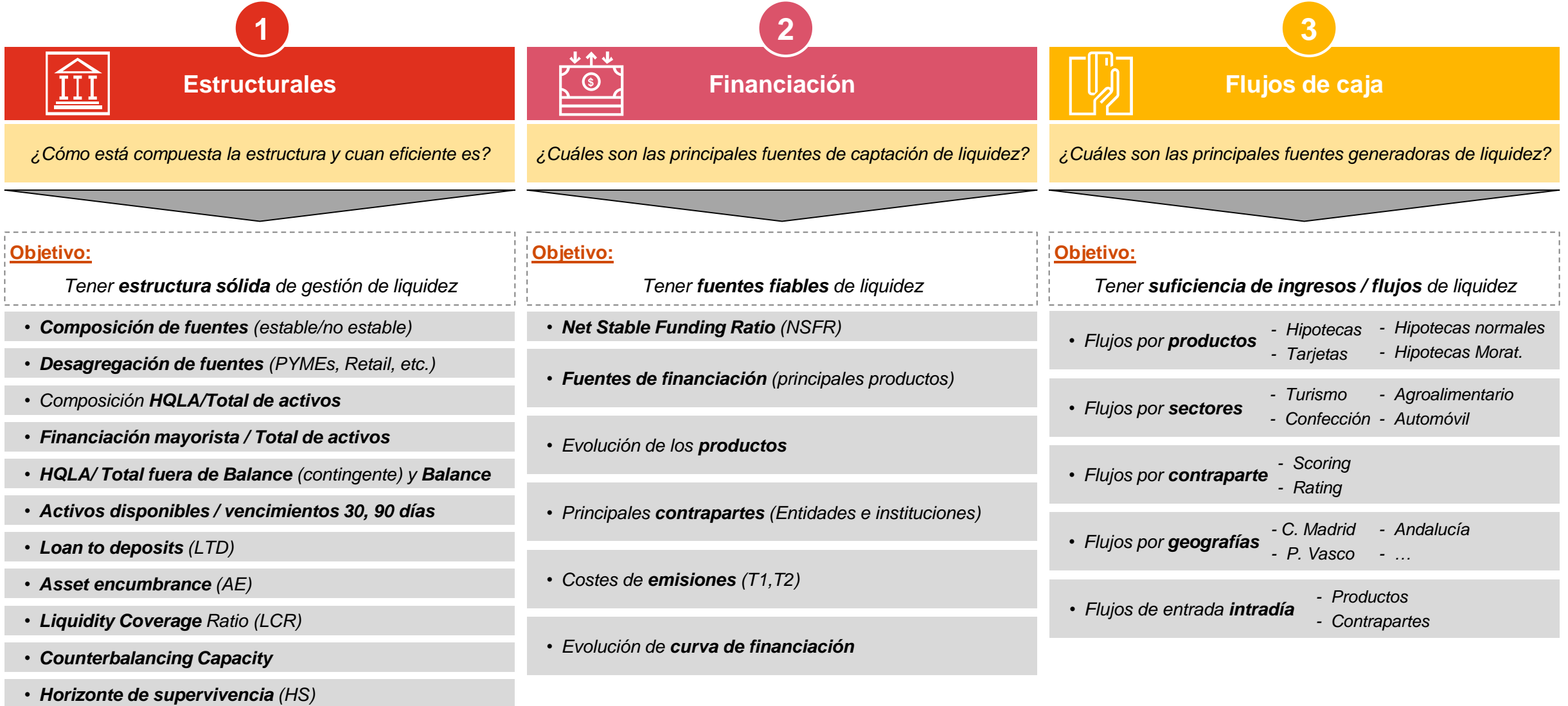
- Representan indicadores que se miran con menor asiduidad
- Las partidas analizadas representan flujos generados y flujos de liquidez susceptibles de no producirse
- Las variaciones analizadas componen masas de balance y gaps de liquidez de cara a medir la suficiencia y estabilidad de la entidad
- Se analiza el impacto que haya podido sufrir la entidad en su horizonte por cúmulos de gaps de liquidez

- Representan indicadores que se miran con una periodicidad menor
- Se analizan masas de balance y componentes estructurales que tienen impacto en la gestión
- Las partidas que se miran están directamente vinculadas con la gestión de la liquidez a medio plazo
- Se cuantifican impactos y variaciones significativas entre periodos más largos (mensuales, trimestrales y anuales)



# Desarrollo de un cuadro de mandos de liquidez en tiempos de crisis

Los subriesgos de liquidez relevantes que son monitorizados por la mayoría de las entidades en tiempos de crisis suelen estar clasificados en tres grandes bloques, los indicadores de riesgo de liquidez estructurales, riesgos de financiación y relación de flujos de caja.

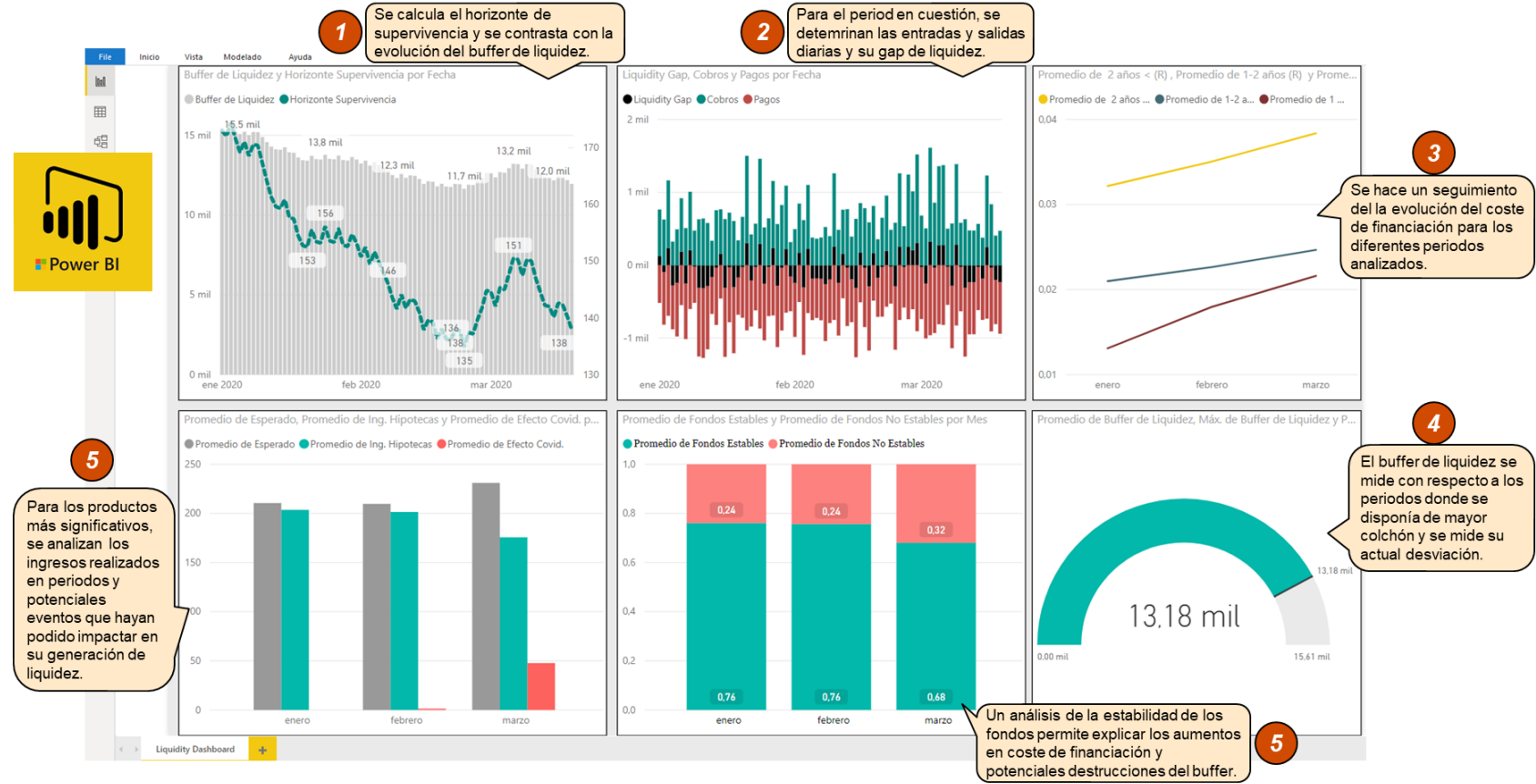


# Cuadros de mandos de liquidez desarrollados actualmente

En la situación de crisis actual, se hace necesario además contar con cuadros de mando dinámicos que sean capaces de generar reportes de forma rápida. La utilización de herramientas de visualización y *Business Intelligence* se hace primordial para poder reportar con asiduidad y simular escenarios según los movimientos de mercado observados.

PwC observa el desarrollo de cuadros de mando específicos para la gestión del riesgo de liquidez y la monitorización constante de indicadores de seguimiento en entornos de inteligencia de negocio que permitan ahorrar tiempo a la organización:

- Se generan cuadros de mando específicos para la situación de crisis que sean capaces de procesar rápidamente en entornos dinámicos extracciones de información muy pesadas.
- El entorno dinámico de las herramientas de visualización permite además introducir hipótesis relacionadas con los escenarios previamente explicados para **simular el impacto en las carteras, en las métricas y en la posición de liquidez.**
- Se observa una tendencia a usar herramientas de mercado para la visualización que, a su vez, **permitan generar reportes de forma rápida** para que los órganos de dirección y los órganos de gobierno puedan estar informados de forma ordenada de la posición de liquidez del banco.



5

Planes de acción

# La revisión del plan de contingencia se hace necesaria en tiempos de crisis

La crisis del COVID19 ha **puesto en marcha los planes de contingencia de liquidez** de varias entidades financieras europeas. Además, la crisis también ha hecho plantearse a entidades la **necesidad de activar el Plan de Recuperación**. No obstante, la gestión de esta situación de estrés requiere de un gobierno ordenado que sea capaz de **anticipar las problemáticas derivadas de esta crisis**. Para ello, recomendamos que las entidades sigan las mejores prácticas de mercado generando **grupos de seguimiento y trabajo directamente relacionados con la circunstancia del COVID19**.

## Planes de contingencia

- La mayoría de las entidades financieras europeas han activado planes de **continuidad**.
- Resulta de especial importancia **revisar las asunciones contenidas en los planes de contingencia de liquidez** para que su activación, en su caso, sea eficiente.

## Grupos de trabajo marco de gestión de crisis

- Algunas entidades han activado un **grupo de gestión del COVID19**, diferentes a otros grupos previamente definidos. Algunas características son:
  - Se realiza un reporte diario al CEO.
  - Se siguen métricas de mercado, crédito y liquidez definidas específicamente para este grupo y lo suele dirigir ALM.
  - Se plantea un protocolo de captura información de la red.
  - Están presentes miembros de la Dirección Financiera, Negocio, Riesgos y servicio de estudios, entre otros.
  - Las decisiones a tomar se elevan directamente al CEO.

## Marco de Seguimiento más estrecho (clientes y mercados)

- **Identificación de colectivos vulnerables.**
- Se monitorizará estrechamente la **posición de los clientes con mayor probabilidad de impacto**, anticipando cualquier deterioro que puedan sufrir para incluirlo en las proyecciones.
- El análisis y seguimiento aspira a distinguir qué conjuntos de **agentes económicos se van a ver más afectados** (con y sin ayudas públicas) y en qué medida para monitorizar de forma más estrecha la exposición a dichos sectores.

## Rehacer proyecciones

- El grupo de trabajo se basa en **proyecciones con información actualizada**, teniendo en cuenta el impacto del COVID19 en los escenarios actuales.
- La gestión de capital y liquidez se va a **adaptar a los nuevos escenarios** generados.
- Esta circunstancia además **se está discutiendo con el BCE**, de cara a la consideración de futuros ejercicios de proyecciones.

***Para las entidades es crucial poder anticipar y conocer el impacto que van a sufrir sus clientes para poder tomar medidas, por ello es fundamental disponer de herramientas que permitan capturar en el momento la nueva información que se está generando de su clientela (empresas, pymes, personas físicas,...), para así identificar y analizar los colectivos más afectados y seguir su gestión.***

# ¿Qué acciones pueden tomar las entidades financieras?

Ante esta situación de crisis, las Entidades deben tomar medidas urgentes, muchas de ellas contenidas en sus Planes de Contingencia y Recuperación, y otras medidas nuevas adaptadas a la nueva situación.

**Anticipación y agilidad en la respuesta como factor clave en esta situación**

## Medidas de gestión

- **Gobernanza y reporting**

Seguimiento comité diario de crisis de liquidez, con participación de la Alta Dirección

- **Replanteamiento del Plan de Financiación**

Actualización del Plan de Financiación para adaptarlo a la nueva realidad

- **Definición de escenario de estrés**

Creación de nuevos escenarios de estrés y actualización muy frecuente de los mismos

- **Creación de un cuadro de mandos**

Para el seguimiento de los indicadores y su reporte inmediato  
Las métricas deben estar estresadas y la métrica clave debe ser el HS

## Palancas de recuperación

- **Uso de la póliza del Banco Central Europeo**

Uso de las facilidades de liquidez del BCE

- **Acudir al programa del BCE**

Acudir al *Pandemic Emergency Purchase Program* del BCE para la adquisición de activos

- **Acudir a mercado**

Acudir al mercado mayorista con rapidez antes de que se cierre el mismo o su coste sea elevado

- **No reparto de dividendos**

Con el objetivo de aumentar la liquidez

# Gracias

[pwc.com/es](https://pwc.com/es)

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers, S.L., sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

© 2020 PricewaterhouseCoopers, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers, S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.