

Introducción al manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos

Monnie M. Biety

Cuando una institución de microfinanzas (IMF) que anteriormente era exclusivamente de crédito, empieza a reunir ahorros voluntarios y a utilizar dichos depósitos para financiar la cartera de préstamos, el manejo de la liquidez y la administración de los activos y pasivos de la institución se vuelven más complejos. La institución no sólo tiene que lidiar con la demanda fluctuante y las tasas de interés y plazos variantes de los préstamos, sino también con las demandas y retiros de depósitos que se realizan de manera errática y con las tasas de interés y plazos de ahorro cambiantes. El manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos en una institución de ahorro requieren de un enfoque coordinado y planeado.

Manejo de liquidez

La liquidez se refiere a la habilidad de una institución de satisfacer la demanda de fondos. El manejo de liquidez significa asegurar que la institución mantenga suficiente efectivo y activos líquidos (1) para satisfacer la demanda por parte de los clientes de préstamos y retiros de ahorros y (2) pagar los gastos de la institución. El manejo de liquidez requiere un análisis diario y de un detallado cálculo aproximado de los montos y tiempos de los ingresos y egresos de efectivo de los días y las semanas futuras para minimizar el riesgo de que los ahorrantes no tengan acceso a sus depósitos cuando los requieran. Para administrar la liquidez, una institución debe contar con un sistema de información administrativa — manual o computarizada — que sea suficiente para generar la información necesaria a fin de poder hacer proyecciones reales de crecimiento y liquidez. La información necesaria incluye:

- los pasivos de los depósitos reales que tiene la IMF a partir de cierta fecha, por nombre del cliente, madurez, monto y tipo de cuenta;
- un historial de ingresos y egresos de depósitos y préstamos;

- un historial de demandas generales de efectivo diario para determinar la cantidad de efectivo que se debe mantener in situ y cuentas de tipo depósito solicitadas.

Una escasez de liquidez, no importa cuán pequeña, puede causar grandes daños a una institución de ahorro. Ganarse la confianza de los clientes tarda mucho tiempo y una crisis de liquidez la puede destruir instantáneamente. Con el fin de evitar una crisis de liquidez, la gerencia debe contar con una política bien definida y procedimientos establecidos para medir, monitorear y administrar la liquidez.

Política de manejo de liquidez

Una institución de ahorro debe contar con una política formal de liquidez, desarrollada y redactada por los oficiales con la asistencia de la gerencia. La política debe revisarse y enmendarse según sea necesario, al menos cada año. La política debe ser flexible, de manera que los gerentes puedan reaccionar rápidamente ante cualquier imprevisto. Una política de liquidez debe establecer específicamente:

- Quién es responsable del manejo de liquidez.
- Cuál es la metodología general para el manejo de liquidez. Cómo se habrá de monitorear la liquidez, es decir, qué herramientas de manejo de liquidez se habrán de utilizar. Qué marcos temporales se habrán de utilizar en el análisis de flujo de caja, el nivel de detalle, y los intervalos en los cuales se habrán de actualizar las herramientas de flujo de caja.
- El nivel de riesgo que la institución está dispuesta a aceptar al minimizar el efectivo para mejorar la rentabilidad. Específicamente, la política debe establecer mínimos y máximos para los activos de efectivo y para la cantidad por mantenerse in situ.
- Con qué frecuencia deben revisarse las decisiones relativas a la liquidez, como: supuestos utilizados para desarrollar el presupuesto de flujo de caja, los requerimientos de efectivo como se describen en el pronóstico diario de efectivo y cualquiera de los objetivos de relaciones establecidas.
- Limitar la autoridad de la firma del gerente de liquidez en caso de que hubiera efectivo depositado en otra institución. Frecuentemente, las decisiones relevantes a la liquidez se deben tomar rápidamente para evitar una crisis. Por lo tanto, el gerente de liquidez debe tener cierta autoridad. Dicha autoridad debe ser limitada; por ejemplo, se debe requerir otra firma para las transacciones inusualmente cuantiosas. Si no hay fondos líquidos depositados en otra institución financiera

u otro tipo de inversión, entonces debe haber políticas muy específicas acerca del manejo de fondos excedentes, como quién tiene acceso a ellos y en dónde habrán de guardarse.

- Qué activos se consideran líquidos.
- Límites establecidos para la cantidad máxima por invertirse en un mismo banco, para limitar exponerse a incumplimiento por parte de éste.
- Quién puede acceder a, o establecer, una línea de crédito para necesidades de liquidez de corto plazo.
- Cuáles se consideran razones o escenarios razonables para acceder a una línea de crédito.

El manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos

La administración de activos y pasivos (AAP) es el proceso de planear, organizar y controlar los volúmenes, vencimientos, tasas y rendimientos de los activos y pasivos con el fin de minimizar el riesgo de la tasa de interés y mantener un nivel de rentabilidad aceptable. En términos sencillos, la AAP es otra forma de planear. Permite que los gerentes sean proactivos y que anticipen el cambio en lugar de reaccionar ante cambios inesperados.

La liquidez de una IMF es afectada directamente por las decisiones de AAP. Los gerentes siempre deben analizar el impacto de toda decisión AAP en la situación de liquidez de una institución. La liquidez es afectada por las decisiones de AAP de muchas maneras:

- Cualquier cambio en la estructura de vencimiento de los activos y pasivos puede cambiar los requerimientos y flujos de caja.
- Las promociones de ahorro o crédito para servir mejor a los clientes o cambiar la mezcla de AAP podría tener un efecto negativo en la liquidez, si no se vigila cuidadosamente.
- Los cambios en las tasas de interés podrían tener un impacto en la liquidez. Si bajan las tasas de interés, quizás los clientes retiren sus fondos y ocasionen un déficit de liquidez. Mayores tasas de interés para los préstamos podrían dificultar la posibilidad de pago de intereses para algunos clientes, lo cual ocasionaría una escasez de liquidez.

La administración de activos y pasivos

Conforme la institución empieza a movilizar ahorros, se incrementan notablemente los desafíos en términos de la AAP. La mayoría de las instituciones de ahorro ofrecen varios tipos de productos de ahorro. Cada tipo

de producto tiene varios atributos y reacciona de manera diferente ante los cambios del mercado. El desafío de la AAP reside en las diversas características de cada producto.

El objetivo de la AAP es el de mantener una correspondencia en las condiciones de los activos sensibles a las tasas (aquellos activos que cambiarán por buscar las tasas de interés más competitivas) con sus fuentes de financiamiento (ahorros, depósitos, recursos propios y crédito externo) con el fin de reducir el riesgo de tasas de interés al maximizar la rentabilidad. El riesgo de tasas de interés se define como el riesgo de que los cambios de las tasas de interés del mercado actuales tengan un efecto adverso en el desempeño financiero de la institución. Por ejemplo, debido a cambios del mercado una IMF se ve obligada a ajustar a la alza la tasa de interés de los depósitos para seguir siendo competitiva, pero sus activos productivos están concentrados en préstamos e inversiones de tasa fija a largo plazo. El desempeño financiero se verá afectado porque la institución no puede ajustar a la alza los ingresos producidos por los préstamos a la misma velocidad a la que aumenta el costo de los fondos. Hasta cierto punto el riesgo de tasas de interés es inevitable, pero es manejable.

El riesgo de tasas de interés puede aumentar en los siguientes escenarios:

- Cuando los préstamos y las inversiones de tasa fija a plazos más largos son financiados con depósitos de corto plazo y se pueden ajustar sus precios rápidamente o tienen tasas de interés variables con periodos de ajuste de corto plazo. Por ejemplo, un préstamo de tasa fija a un año es financiado con certificados de depósito con vencimientos a tres meses.
- En un entorno de inflación alta o impredecible. Si los clientes depositan sus fondos en una institución cuando hay inflación alta, de todas maneras esperan ganar una tasa de rendimiento "real". Para pagar una tasa de rendimiento real, la institución debe ganar suficiente por sus activos para pagar una tasa de rendimiento real por sus pasivos. Este escenario requiere que los gerentes vigilen constantemente las tasas de interés y que ajusten oportunamente los activos y pasivos. El efecto de la inflación se vería exacerbado si las tasas de los préstamos e inversiones fueran de tasa fija y los depósitos fueran de corto plazo o con tasas de interés variable.
- Si los activos y los pasivos son altamente sensibles a los cambios de las tasas de interés. Los activos y pasivos que se consideran altamente sensibles a cambios de los intereses incluyen: líneas de crédito y préstamos bancarios, grandes depósitos y

cualquier depósito que se paga por encima de las tasas de interés del mercado.

- Cuando el mercado local es competitivo. La competencia normalmente reduce el margen entre la tasa de interés que se cobra por los préstamos y la tasa que se paga por los depósitos. En un ambiente competitivo, la institución quizás no pueda aumentar las tasas producidas por los préstamos o bajar las tasas pagadas por los depósitos sin afectar la demanda de los clientes y la rentabilidad de la institución.

Los gerentes deben buscar reducir o manejar el efecto del riesgo de la tasa de interés en la rentabilidad de la institución. Hay varias maneras mediante las cuales la gerencia puede reducir el riesgo de la tasa de interés. Todos los préstamos y las inversiones pueden tener vencimientos a corto plazo (ninguno con un vencimiento que exceda uno a tres meses). Conforme se pagan los préstamos y vencen los depósitos, se pueden ajustar las tasas de interés según sea necesario para mantener la rentabilidad. Éste es, por mucho, el método más sencillo. La brevedad del plazo permite a la gerencia eliminar el riesgo de la tasa de interés, pero puede afectar la rentabilidad, ya que este método restringe tanto el tipo de productos de préstamo y ahorro que se pueden ofrecer como el nivel de servicio brindado a los clientes.

Si la institución cuenta con la capacidad, los gerentes pueden usar tasas de interés variables para manejar el riesgo. Las tasas variables permiten que la institución ofrezca préstamos a plazos más largos, siempre y cuando los gerentes sean capaces de cambiar las tasas de interés mensual o trimestralmente. Con las tasas de interés variables, los clientes asumen el riesgo de los préstamos en caso de que aumenten las tasas y la IMF asume el riesgo de las tasas crecientes de los depósitos.

El riesgo asociado con la tasa de interés se puede manejar logrando una correspondencia entre los vencimientos y tasas de interés de los préstamos e inversiones y los vencimientos y tasas de interés de los depósitos, recursos propios y crédito externo, con el fin de mantener una rentabilidad adecuada. Esto se conoce como "manejo de gap", es decir, la administración del diferencial entre los activos sensibles a tasas de interés y los pasivos sensibles a las tasas de interés.

Finalmente, si una institución acepta depósitos en moneda extranjera, además de la moneda local, deben tener la posibilidad de prestar o invertir dichos fondos en activos denominados en la misma moneda. De no ser así, el riesgo de tipo de cambio se convierte en un problema serio.

Monitoreo de la situación de la administración de activos y pasivos

Con el fin de monitorear exitosamente la situación de AAP en una institución de ahorro:

- Los gerentes deben tener planes eficaces para el manejo de liquidez.
- Los gerentes deben tener la capacidad de identificar la base de depósitos núcleos o estables de la institución e igualarlos con activos a plazos más largos para reducir el riesgo de la tasa de interés. Los depósitos estables incluyen: recursos propios, certificados de depósito con penas por retiro temprano, ahorro para el retiro y ahorro con un propósito específico y las cuentas de ahorro comunes con saldos bajos. Dentro de cada tipo de cuenta de ahorro, los gerentes deben determinar la cantidad o porcentaje de fondos que se pueden utilizar para los préstamos a plazos más largos.
- Los gerentes deben tener la posibilidad de identificar el margen neto mínimo (ingresos brutos - costo de fondos) necesario para financiar los gastos operativos y aportaciones a capital.

Todo esto se puede lograr si la institución cuenta con (1) un sistema de información administrativa — manual o computarizado — que proporcione los datos necesarios, (2) políticas AAP y liquidez formales y por escrito y (3) herramientas para monitorear la liquidez, la posición de gap de la institución, los depósitos núcleos y el margen neto, y (4) un compromiso por parte de los oficiales y gerentes de cambiar las tasas de interés tanto de depósitos como de préstamos de acuerdo con la demanda del mercado local.

Política de administración de activos y pasivos

Al igual que en todas las áreas operativas, la AAP debe estar orientada por una política formal que haya sido desarrollada y redactada por los oficiales con la asistencia de la gerencia operativa. La política debe ser revisada por los oficiales anualmente y enmendada según sea necesario. La AAP y las políticas de liquidez pueden ser dos políticas separadas o una integrada. En cualquier caso, las políticas de AAP y liquidez no se pueden redactar de manera aislada, ya que las decisiones sobre préstamos, inversiones, pasivos y capital están todas interrelacionadas. La política de AAP debe abordar:

- quién es responsable de monitorear la situación de la AAP de la institución;

- qué herramientas habrán de utilizarse para monitorear la AAP;
- con qué frecuencia habrá de analizarse y comentarse la situación de la AAP con los oficiales y la gerencia;
- cuáles son los parámetros o rangos aceptables para las relaciones o los indicadores de la AAP.

Además, la gerencia debe haber establecido lo siguiente para fortalecer la AAP:

- relaciones meta de capital o recursos propios mínimos de corto y largo plazo/activos totales;
- el porcentaje máximo de activos en el haber de cualquier cliente, en distintos tipos de préstamos e inversiones, en inversiones de plazo fijo y préstamos con vencimientos mayores a un año e invertidas en activos fijos;
- la diversificación deseada de ahorros y depósitos para eliminar el riesgo potencial de concentración (tener demasiado en un tipo de depósito o con un cliente determinado);
- vencimientos máximos para todo tipo de préstamos, inversiones y depósitos;
- establecimiento de préstamos y depósitos de tasas de interés fijas o variables;
- estrategias de precios para productos de préstamo y ahorro que se basen en los que realmente cuesta ofrecer los productos y lo que pueda soportar el mercado local.

El manejo de liquidez (es decir, asegurar que la institución mantenga efectivo suficiente además de activos líquidos para satisfacer las demandas de retiros y desembolsos y pagar los gastos) es esencial en la movilización del ahorro. La AAP (el proceso de planear, organizar y controlar los volúmenes de activos y pasivos, vencimientos, tasas y rendimientos con el fin de minimizar el riesgo de la tasa de interés y mantener un nivel de rentabilidad aceptable) es otro componente clave de la movilización del ahorro. Los dos están muy estrechamente vinculados. Una institución de ahorro debe contar con un manejo de liquidez y una administración de activos y pasivos para asegurar que los fondos de bajo costo estén siempre disponibles para los ahorrantes cuando pidan el desembolso de los fondos que ellos han depositado.

La mayor parte de texto en esta herramienta se extrajo de: Biety, Monnie, "Liquidity and Asset Liability Management," *en Savings Services for the Poor: An Operational Guide*, ed. Madeline Hirschland, 2003. Washington, DC: PACT Publications. Partes de este texto se extrajeron de: Biety, Monnie, *Operational Guidelines for the Development and Early Stages of Credit Union Operations*, 1998. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.