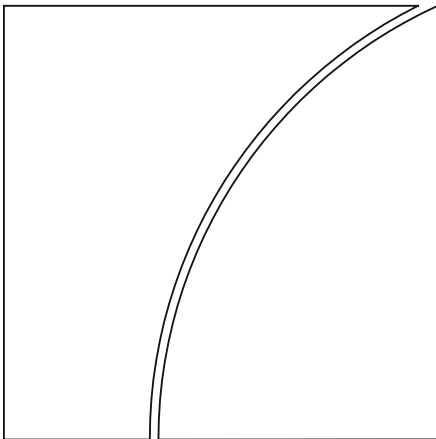


Comité de Supervisión Bancaria de Basilea



Elementos fundamentales de un buen proceso de planificación del capital

Buenas prácticas

Enero de 2014



BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES

Esta publicación también puede consultarse en la página web del BPI (www.bis.org).

© *Banco de Pagos Internacionales 2014 Reservados todos los derechos. Se permite la reproducción o traducción de breves extractos, siempre que se indique su procedencia.*

ISBN 92-9197-531-1 (versión en línea)

Índice

1.	Antecedentes.....	1
2.	Objetivo	1
3.	Componentes fundamentales.....	2
	(a) Control interno y gobierno corporativo	2
	(b) Política de capital y captura de riesgos	4
	(c) Opinión prospectiva	5
	(d) Marco de gestión para la conservación del capital.....	7
4.	Conclusión	7

1. Antecedentes

Una enseñanza importante extraída de la crisis financiera fue la necesidad de que las organizaciones bancarias («bancos») reforzasen sus procesos de planificación del capital. Algunas de las deficiencias observadas respondían a procesos bancarios que no eran lo suficientemente completos, debidamente prospectivos o adecuadamente formalizados. Resultado de lo anterior, algunos equipos directivos subestimaron los riesgos inherentes a las estrategias de negocio de sus bancos y, en consecuencia, calcularon mal las necesidades de capital.

Careciendo de una información completa, algunos bancos siguieron abonando dividendos y recomprando acciones propias, cuando con ese capital podían haberse dotado reservas con las que afrontar posibles pérdidas futuras. Algunos bancos también emitieron grandes cantidades de instrumentos de capital (como por ejemplo instrumentos híbridos de deuda-capital) que en último término se demostraron poco capaces de absorber las pérdidas materializadas. En suma, numerosos bancos no incorporaron en sus decisiones sobre el nivel y la composición del capital regulador el potencial impacto de cambios en las condiciones económicas.

Durante la crisis financiera, y después de esta, el sector oficial realizó en ciertas jurisdicciones pruebas de tensión específicas para evaluar la suficiencia de capital de los bancos de su sistema financiero. Ante la imperiosa necesidad de determinar si los bancos estaban adecuadamente capitalizados, esas primeras rondas de pruebas de tensión oficiales no incluyeron de ordinario una evaluación de los procesos seguidos por los propios bancos para estimar sus potenciales necesidades de capital y para gestionar en todo momento las fuentes y usos del mismo. Más recientemente, los supervisores han comenzado a codificar sus expectativas de qué constituye una buena planificación del capital. En definitiva, tales procesos de planificación permiten a la dirección de las entidades bancarias emitir opiniones informadas sobre la cuantía y la composición del capital apropiadas para sostener las estrategias de negocio de un banco en una serie de escenarios posibles.

2. Objetivo

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea¹ (en lo sucesivo, el «Comité de Basilea» o, simplemente, «el Comité») ha realizado un ejercicio para comprender la evolución de los procesos de planificación del capital en bancos de diferentes tamaños, perfiles de riesgo y modelos de negocio. A dicho efecto, procedió a una recopilación de datos no estructurada² y a comparar los conocimientos y las prácticas de supervisión existentes. Esta medida es coherente con el constante énfasis del Comité de Basilea en la necesidad de que los bancos cuenten con procesos idóneos de control interno, gobierno corporativo y

¹ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea constituye un foro de cooperación habitual sobre asuntos de supervisión bancaria. Su objetivo consiste en promover y fortalecer las prácticas de supervisión y de gestión de riesgos a escala mundial. El Comité está integrado por representantes de Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong RAE, India, Indonesia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, los Países Bajos, el Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Son observadores en el Comité de Basilea: la Autoridad Bancaria Europea, el Banco Central Europeo, la Comisión Europea, el Instituto de Estabilidad Financiera y el Fondo Monetario Internacional.

² Se recopiló información de forma no estructurada sobre el proceso de planificación del capital de bancos de 15 países miembros de África, América, Asia, Europa y Oriente Medio. La mayoría de ellos prestaban servicios de banca minorista y banca comercial, y algunos de los más grandes realizaban también, entre otras actividades, operaciones en los mercados de capital y de gestión de activos.

gestión de riesgos. También abunda en las expectativas de supervisión establecidas en *Mejoras en el marco de Basilea II*³, publicado por el Comité de Basilea en julio de 2009, que hacía hincapié en la importancia de una planificación del capital eficaz y de mantener capital a más largo plazo.

El presente documento no establece nuevas orientaciones sobre la planificación del capital, sino que recoge un conjunto de buenas prácticas observadas en algunos bancos con el fin de favorecer la mejora generalizada de los procesos de los bancos para la planificación del capital, necesaria para implementar el marco de Basilea III. Tampoco pretende describir un estado ideal, ya que las prácticas y los procesos bancarios continuarán previsiblemente evolucionando y mejorando, ni intenta exponer un enfoque único de planificación del capital, pues se entiende que los bancos deberían adoptar soluciones que se adapten a sus circunstancias particulares.

3. Componentes fundamentales

El resto de este documento ofrece una visión general de cuatro componentes fundamentales del proceso de planificación del capital:

- (a) Control interno y gobierno corporativo
- (b) Política de capital y captura de riesgos
- (c) Opinión prospectiva
- (d) Marco de gestión para la conservación del capital

La sección (a) describe la importancia de un proceso formal de planificación del capital gestionado mediante una estructura de gobierno corporativo eficaz. La sección (b) analiza la función de la política de capital en la codificación de las directrices en las que la alta dirección basará sus decisiones de aplicación o conservación del capital y reitera la importancia de identificar suficientemente el riesgo. La sección (c) destaca las ventajas de incorporar en el proceso de planificación del capital de un banco medidas prospectivas sobre potenciales necesidades de capital. Por último, la sección final resume la necesidad de que un proceso formal de gestión considere y determine la prioridad de una serie de actuaciones que cabría emprender para preservar capital.

Como se analiza más adelante, una buena práctica implica normalmente incorporar en un plan de capital supuestos conservadores sobre la plausibilidad de distintas actuaciones en materia de capital en condiciones de tensión, así como albergar un grado adecuado de escepticismo sobre la capacidad del equipo directivo para emprender esas actuaciones, al suponerse el deterioro del banco a medida que se despliega un escenario adverso. En el mejor de los ejemplos, un plan de capital incluye indicar claramente a los responsables de las decisiones qué actuaciones en materia de capital cabría considerar factibles a nivel de grupo o línea de negocio.

(a) Control interno y gobierno corporativo

Existe una considerable variación en la forma en que los bancos estructuran sus procesos de planificación del capital. Algunos bancos atribuyen las diferentes competencias asociadas con la planificación del capital a diversas áreas funcionales, siendo por ejemplo los expertos asignados a una unidad de negocio los responsables de establecer sus objetivos de capital y gestionar su actividad en

³ www.bis.org/publ/bcbs157.htm

función de estos. Las distintas estimaciones de capital se agregan para formarse una opinión en materia de suficiencia de capital para el conjunto de la empresa. Otros bancos prefieren un modelo más centralizado, en el que es competencia de un grupo central desarrollar supuestos para el conjunto de la empresa, además de tener la autoridad y la responsabilidad de revisar y cuestionar las estimaciones elaboradas por las distintas áreas del banco. Independientemente de cómo se oriente el proceso de planificación del capital de un banco, debe perseguir la buena práctica de formarse una opinión internamente coherente e consistente de las necesidades de capital actuales y futuras del banco.

Es importante que en el proceso de planificación del capital participen diferentes expertos de todo el banco; entre otros, miembros de los departamentos comercial, de riesgos, financiero y de tesorería. La relación entre los procesos de planificación del capital, planificación presupuestaria y planificación estratégica de un banco debe ser estrecha. En conjunto, estos expertos proporcionan una imagen de la estrategia actual del banco, de los riesgos asociados a esa estrategia y una evaluación de cómo esos riesgos contribuyen a las necesidades de capital según cálculos basados en estándares internos y regulatorios. De lo contrario, los bancos se arriesgan a desarrollar planes de capital que no reflejarían con exactitud la estrategia seguida por distintas líneas de negocio o cuyo alcance sería incompleto, lo que se traduciría en objetivos de capital para el grupo quizás demasiado optimistas.

Los bancos con sólidos procesos de planificación del capital deberían contar con un proceso formal para identificar situaciones en relación con las cuales se formulen supuestos contrarios. En tales casos, las diferencias entre distintas áreas del banco en materia de planificación estratégica y asignación de capital se trasladan a la alta dirección para su examen y aprobación. En concreto, y a modo de ejemplo, lo anterior puede incluir si resulta aceptable que una unidad de negocio anticipe un intenso crecimiento de los volúmenes de préstamo, mientras que una unidad complementaria prevé una brusca disminución de los mismos.

Una buena práctica observada en algunos bancos consiste en someter a validación independiente los planes de capital y su proceso y modelos subyacentes con cierta regularidad. Esta verificación adicional es importante para confirmar que los procesos son fiables, se aplican con consistencia y mantienen su idoneidad para el modelo de negocio y perfil de riesgo del banco.

La alta dirección y el consejo de administración⁴ participan por lo general en el proceso de planificación del capital⁵. Una buena práctica suele implicar un comité de gestión u órgano similar, subordinado al consejo de administración del banco, y que orienta y examina las medidas relacionadas con dicha planificación. El consejo de administración establece generalmente los principios en el que se basa el proceso de planificación del capital, que incluirían la estrategia a seguir por el banco, una indicación de tolerancia al riesgo y una manifestación sobre el equilibrio adecuado entre la reinversión de beneficios en la actividad del banco y su distribución a los accionistas.

Los bancos con un gobierno más fiable del proceso de planificación del capital requieren que el consejo de administración o uno o más de sus comités revisen y aprueben los planes de capital al menos una vez al año, debiendo esos órganos examinar asimismo los resultados de dicho proceso de planificación al evaluar la estrategia y la evolución del negocio. El análisis reflejado en un plan de capital se tiene en cuenta para las actuaciones en materia de capital que contemple el consejo de administración, incluidas, por ejemplo, las relativas a si ratificar o modificar una declaración de dividendo sobre acciones ordinarias o un plan de recompra de estas, o emitir instrumentos de capital regulatorio.

⁴ Esta nota se refiere, a modo de ejemplo, a una estructura de gobierno corporativo compuesta por la alta dirección y el consejo de administración. No debe entenderse, por tanto, que el Comité de Basilea recomienda ninguna estructura precisa de gobierno corporativo dado que los requisitos reguladores y legislativos varían en cada jurisdicción.

⁵ Esta práctica observada es acorde a Comité de Basilea, *Principles for enhancing corporate governance* (2010): www.bis.org/publ/bcbs176.htm.

En los casos en que tal decisión se haya delegado en uno o varios comités del consejo de administración, la aprobación del plan de capital suele ser competencia del comité de riesgos del consejo.

(b) Política de capital y captura de riesgos

Un examen de la práctica actual sugiere la necesidad de clarificar el propósito de la política de capital y su función en el proceso de planificación del mismo. Es en este aspecto donde el Comité de Basilea observó mayor variación en la práctica. Una política de capital es un documento escrito acordado por la alta dirección de un banco que enumera los principios que esta seguirá al decidir sobre la aplicación del capital.

La mejor práctica entre los bancos observados consiste en que el consejo de administración encargue a un equipo directivo demostrar que la adhesión a una política de capital permitirá al banco mantener expedito el acceso a financiación, satisfacer sus obligaciones con los acreedores y otras contrapartes y seguir operando como intermediario de crédito antes, durante y después de una situación de tensión. Implícitamente, esto significa que una buena política de capital también detalla la gama de estrategias que la dirección podrá seguir para afrontar insuficiencias de capital, sean estas esperadas o inesperadas.

Por lo general, una política de capital enunciará un conjunto de indicadores de capital, y de otros parámetros relativos al desempeño, por referencia a los cuales el equipo directivo controlará el estado del banco. Las medidas de capital regulatorio ocupan un lugar destacado en las políticas de capital de los bancos. Entre los indicadores clave, los bancos se centran en el coeficiente de capital ordinario de nivel 1, al tiempo que se aseguran de mantener recursos propios suficientes para cumplir requisitos futuros, como el suplemento por G-SIB. Las medidas no basadas en estándares reglamentarios tienden a centrarse en la rentabilidad. Algunas de las medidas de rentabilidad más comunes utilizadas por los bancos son la rentabilidad sobre recursos propios (ROE), la rentabilidad sobre el capital ajustado al riesgo (RORAC) y la rentabilidad ajustada al riesgo sobre el capital económico (RAROC).

Varios bancos refieren el uso del capital económico como otra imagen complementaria de la situación del banco. Se trata de un ejemplo de cómo los equipos directivos que aplican buenas prácticas de planificación del capital buscan evaluar su suficiencia de capital desde muy diversas perspectivas. Un banco que emplee esta técnica agrega sus necesidades de capital económico, incluidas cualesquiera ventajas de diversificación de riesgos y reservas de capital por riesgos de modelo, ciclicidad u otros factores, y los comparan a continuación con los recursos financieros de que dispone.

Aun cuando una entidad bancaria sea diligente al definir un conjunto amplio de posibles resultados adversos, la realidad de los acontecimientos puede superarlos. Las políticas de capital más destacadas incorporan umbrales mínimos que los directivos vigilan para asegurarse de que el banco mantiene su solvencia. La mayoría de los bancos identifican factores de activación y límites para cada métrica indicada en la política de capital. Al establecer un umbral mínimo se tienen en cuenta las consideraciones de numerosas partes interesadas, incluidas las de los participantes del mercado, accionistas, agencias de calificación y reguladores.

Es importante que exista un marco de vigilancia y que éste se complemente con un protocolo formal claro y transparente de remisión a un nivel jerárquico superior en el caso de situaciones próximas a un activador o a un límite o cuando estos se alcancen, momento en el que deberá tomarse la oportuna decisión. Algunos bancos describen un protocolo que implica crecientes medidas de control o de actuación ante la proximidad de umbrales.

Un elemento importante de una política de capital es una indicación de la tolerancia al riesgo formulada por la dirección y el consejo de administración. Una declaración de tolerancia al riesgo es aprobada por el consejo de administración y se somete anualmente a renovación. Esta declaración influye directamente en la estrategia de negocio de la entidad y su gestión del capital; en particular, por

ejemplo, mediante el establecimiento de objetivos de rentabilidad, límites de riesgo y marcos de retribución basada en resultados a nivel de grupo y de unidades de negocio.

En general, puede cuestionarse la credibilidad de la planificación del capital de un banco si el proceso no refleja adecuadamente riesgos sustanciales, algunos de los cuales puede resultar difícil cuantificar. Los bancos, de forma rutinaria, cuantifican y dotan reservas frente a los riesgos que se especifican en los requisitos mínimos o Pilar 1 de los regímenes de Basilea II/III. A saber, los riesgos de crédito, contraparte, mercado y operacional. Los bancos con mejores prácticas disponen de un proceso integral para identificar de forma habitual y sistemática deficiencias en la medición de riesgos y sus métodos y sistemas de cuantificación del riesgo, así como para entender sus limitaciones⁶. Además, los bancos tratan de incorporar en sus planes de capital riesgos para los que no existe un tratamiento explícito de capital regulador; por ejemplo, entre otros, los de posiciones que originen exposiciones concentradas frente a un tipo de contraparte o sector., riesgo de reputación y riesgo estratégico. También es importante establecer vínculos claros entre la vigilancia del capital y de la liquidez, algo en lo que los bancos no hicieron mucho hincapié en sus informes anteriores de suficiencia de capital.

En el caso de riesgos más difíciles de cuantificar, y al objeto de no subestimar su potencial impacto negativo en el banco, la alta dirección debate a fondo y comprender los supuestos para evitar subestimar el impacto negativo que pudiesen tener. En esta categoría cabrían incluir los riesgos derivados de aplicar un modelo incapaz de captar los riesgos implícitos en una cartera compleja, por ejemplo, a raíz de limitaciones en los datos o en los métodos de cuantificación.

Algunos bancos han desarrollado procesos formales para determinar la gravedad de eventuales deficiencias en la gestión de riesgos y darles respuesta adecuada, como vigilar y limitar la exposición en cuestión y, cuando proceda, mantener capital regulador que sirva como amortiguador para absorber esos riesgos asociados. El Comité de Basilea reconoce que existen múltiples maneras de abordar dichos riesgos o exposiciones. Una buena práctica exige incorporar al proceso de planificación del capital esas medidas de identificación y mitigación de riesgos, junto con una evaluación de sus limitaciones. En caso contrario, los equipos directivos y consejos de administración podrían tener una complacencia injustificada en el grado de capitalización de sus bancos.

(c) Opinión prospectiva

Otro elemento fundamental de un buen proceso de planificación del capital son las pruebas de tensión (también llamadas de resistencia o de solvencia) o el análisis escenarios hipotéticos. Estas técnicas se emplean a menudo para hacerse una idea prospectiva de la suficiencia de la base de capital de un banco.

Como se señala en *Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión*⁷, publicado por el Comité de Basilea en mayo de 2009, un proceso de planificación del capital eficaz exige al banco tanto valorar los riesgos a los que está expuesto como considerar el potencial impacto de las crisis económicas contempladas en sus beneficios y capital. En otras palabras, las pruebas de tensión deben formar parte integral del proceso de planificación del capital.

De hecho, las pruebas de tensión y los análisis de escenarios permiten hacerse una idea de cómo podría peligrar la capitalización de un banco ante un cambio drástico en parámetros específicos del mismo o de la economía. Sin tal componente, el plan de capital del banco sería muy vulnerable y,

⁶ Véase Comité de Basilea, *Principios para una eficaz agregación de datos sobre riesgos y presentación de informes de riesgos* (2013): www.bis.org/publ/bcbs239_es.pdf.

⁷ *Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión*: www.bis.org/publ/bcbs155.htm.

siendo así, cualquier medida adoptada en virtud del mismo podría no proteger adecuadamente al banco frente a futuros acontecimientos adversos.

Las pruebas de tensión o los análisis de escenarios se fundamentan en datos cuantitativos incorporan todos los riesgos relevantes para el banco y son conservadores a la hora de captar y dar cuenta de cambios en los factores de riesgo clave para todas las carteras y negocios en escenarios prospectivos suficientemente severos. Además, una buena práctica se pone de manifiesto en la capacidad de repetir las pruebas de tensión y de definir escenarios específicos al margen de los procedimientos normales de las pruebas de tensión.

En numerosas jurisdicciones, la dependencia de las pruebas de tensión ha respondido a exigencias de regulación. Si bien estos requisitos difieren entre países miembros de Basilea, existen aspectos comunes. La expectativa general es que los bancos calcularán sus potenciales necesidades de capital en un horizonte temporal específico, suponiendo al menos condiciones económicas de base y de recesión.

Entre los avances logrados en los últimos cinco años se cuenta la elaboración por los bancos de estimaciones sobre cómo podrían cambiar sus perfiles de riesgo y, con ello, sus necesidades de capital en los siguientes 24 a 36 meses. A los efectos de planificación del capital, las instituciones financieras estiman el impacto de, al menos, un escenario base y un escenario de recesión que incorporan una combinación de indicadores económicos, de mercado y específicos del banco.

El impacto de un escenario se refleja en los cambios estimados en los ingresos, pérdidas, balance de situación, medidas de exposiciones al riesgo y activos ponderados por riesgo de un banco. Entre los bancos de la muestra, la mejor práctica implicaba explorar el impacto de escenarios que captaban situaciones adversas posibles a nivel de mercado e idiosincrásicas capaces de afectar negativamente al banco. El Comité, en sus *Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión*, analiza diversas técnicas que podrían utilizarse para desarrollar una prueba de resistencia robusta.

Muchos de los bancos que realizan pruebas de tensión como parte del proceso de planificación del capital no tienen en cuenta efectos de diversificación entre dimensiones de riesgo o negocios. Esta práctica se incorpora con más frecuencia en marcos de capital económico. Al no incorporar un supuesto de diversificación, el banco está suponiendo que el impacto de un escenario es aditivo. Es decir, que perjudicaría a todos los aspectos del negocio bancario, en lugar de suponer que en ese escenario algunas actividades seguirían yendo bien mientras otras experimentarían dificultades. Aunque este supuesto es conservador, conlleva un mayor grado de prudencia a la hora de adoptar decisiones sobre cómo utilizar el capital.

Los bancos tienden en efecto a reflejar en sus estimaciones medidas que el equipo directivo podría razonablemente tomar para mitigar el impacto de una recesión económica simulada. Dichas medidas ejecutivas pueden incluir cambios en la estrategia de negocio, como imponerse límites de crecimiento o desinversiones, o reducir el número de empleados y otros gastos corrientes; o actuaciones en materia de capital, como reducir o suspender el reparto de dividendos o emitir instrumentos de capital regulador.

En consonancia con las expectativas enunciadas en la sección precedente sobre controles internos y gobierno corporativo, es importante que la alta dirección sea consciente de estos supuestos sobre posibles medidas ejecutivas y los haya aprobado, dado que potencialmente podrían minorar el impacto del escenario en el capital de una actividad determinada. Es una buena práctica someter a escrutinio tales actuaciones, como ventas de cartera significativas o reducciones de personal sustanciales. En estos casos, la dirección determina si los expertos están formulando supuestos heroicos sobre su capacidad de reacción en un entorno en tensión y cuestionar si la ventaja implícita de tales actuaciones es razonablemente conservadora, habida cuenta en particular de que muchos bancos estarán tratando de ejecutar las mismas estrategias en medio del escenario de tensión que se está simulando.

(d) Marco de gestión para la conservación del capital

Para que un proceso de planificación del capital tenga sentido, la alta dirección y los administradores del banco deben confiar en que dicho proceso les permitirá hacerse idea de la medida en que la estrategia de negocio del banco y su posición de capital pueden resultar vulnerables a cambios inesperados en las condiciones.

Una buena práctica conlleva que la alta dirección y el consejo de administración garanticen que la política de capital, y los protocolos asociados de control y remisión a un nivel jerárquico superior, mantienen su pertinencia junto a un marco idóneo de presentación de informes de riesgos y pruebas de tensión. Asimismo, les compete cuantificar y establecer la prioridad entre las actuaciones en materia de capital que tienen a su alcance para mitigar los efectos de eventos inesperados.

En la práctica, esas actuaciones incluyen disminuir los dividendos sobre acciones ordinarias o suspender su declaración, captar fondos propios o bien minorar el balance (por ejemplo, enajenando inventario, monetizando unidades de negocio o reduciendo la originación de crédito). Resulta crucial que los equipos directivos evalúen la viabilidad de las eventuales actuaciones propuestas en situaciones de tensión, teniendo en cuenta los potenciales beneficios y costes a largo plazo, y que exista una elevada confianza en que tales actuaciones podrán ejecutarse como se han descrito. En caso contrario, no deberían incluirse en el plan de capital del banco.

Los bancos que demuestran buenas prácticas también han desarrollado directrices para determinar la idoneidad de determinadas actuaciones en diferentes escenarios, teniendo en cuenta consideraciones pertinentes como el valor económico añadido, los costes y beneficios y las condiciones del mercado. En resumen, es importante que las actuaciones para mantener el capital estén claramente definidas de antemano y que el proceso de gestión permita actualizar los planes con rapidez para facilitar una mejor toma de decisiones en circunstancias cambiantes.

4. Conclusión

El Comité de Basilea reconoce que existen diferencias entre distintas jurisdicciones por lo que respecta al alcance de la autoridad de los supervisores en el ámbito de la planificación del capital. En consecuencia, este documento destaca componentes fundamentales de un buen proceso de planificación del capital, que a juicio del Comité son aplicables en términos generales a las entidades bancarias obligadas a aplicar el marco de Basilea III.

El Comité de Basilea considera la planificación del capital como un complemento necesario de un marco regulatorio robusto. Una buena planificación del capital es fundamental para determinar la cuantía de capital prudente, así como su tipo y composición, que es coherente con una estrategia a más largo plazo consistente en estar en condiciones de perseguir objetivos de negocio al tiempo que soporta un evento de tensión. En términos más generales, la provisión de mejores prácticas de planificación del capital promueve el objetivo del Comité de Basilea de aplicar con coherencia el marco de Basilea III como un medio para mantener la resiliencia del sistema financiero internacional.