Análisis eficaz para identificar debilidades estructurales en los bancos



Publicado el abril 15, 2022 por [**Editor**](https://www.xbrl.org/news/effective-analysis-for-identifying-structural-weaknesses-in-banks/)

Un documento reciente de FSI Insights del Instituto de Estabilidad Financiera considera las prácticas de supervisión para evaluar la sostenibilidad de los modelos de negocio de los bancos. *"Los bancos rara vez se debilitan de la noche a la mañana, y las fallas en los modelos de negocio y las estrategias son a menudo las causas fundamentales de las vulnerabilidades y quiebras de los bancos",* afirma. Por lo tanto, el análisis del modelo de negocio (BMA) es crucial para permitir a los supervisores identificar las vulnerabilidades de las entidades de crédito en una fase temprana e intervenir para garantizar su seguridad y solidez.

*"Los datos granulares y de buena calidad, las capacidades adecuadas de agregación de datos, las herramientas analíticas adecuadas, el diálogo regular con el banco y el juicio de expertos son elementos indispensables de un marco BMA efectivo",* dice el documento. La BMA funcional se basa en la capacidad de los bancos para producir y agregar datos financieros, y la capacidad de los supervisores para analizarlos. Añadiríamos explícitamente que se trata de datos estructurados. El uso de XBRL mejora la consistencia y la comparabilidad de los datos, mientras que los procesos de validación ayudan a garantizar su calidad. La legibilidad mecánica significa que los análisis complejos se pueden llevar a cabo de manera automatizada y oportuna, con un retraso mínimo en la identificación de cualquier debilidad emergente.

Lea más [aquí](https://www.bis.org/fsi/publ/insights40.htm).

Prácticas supervisoras para evaluar la sostenibilidad de los modelos de negocio de los bancos

Perspectivas de FSI | No. 40 | 07 abril 2022

de  [Rodrigo Coelho](https://www.bis.org/author/rodrigo_coelho.htm) , [Amélie Monteil](https://www.bis.org/author/am%C3%A9lie_monteil.htm) , [Vasily Pozdyshev](https://www.bis.org/author/vasily_pozdyshev.htm) y [Jean-Philippe Svoronos](https://www.bis.org/author/jean-philippe_svoronos.htm)

Los bancos rara vez se debilitan de la noche a la mañana, y las fallas en los modelos y estrategias comerciales suelen ser las causas principales de las vulnerabilidades y quiebras de los bancos. Si bien los choques repentinos pueden ser la causa inmediata de la quiebra de los bancos, las causas fundamentales son generalmente más estructurales. Si no se identifican a tiempo y se dejan enconar, estas vulnerabilidades harán que las actividades de un banco sean cada vez más insostenibles, hasta el punto en que se vuelva inviable.

El análisis del modelo de negocio (BMA) es un componente clave de los marcos de supervisión que permite a los supervisores identificar las vulnerabilidades de los bancos en una etapa temprana y ayuda a garantizar su seguridad y solidez. Cuando el análisis identifique vulnerabilidades existentes o potenciales, la evaluación puede sentar las bases para intervenciones de supervisión tempranas. Por lo tanto, BMA tiene el potencial de mejorar la supervisión bancaria y hacerla más efectiva, proactiva y con visión de futuro.

Este documento presenta una variedad de prácticas de supervisión con respecto a las BMA. En particular, tiene como objetivo identificar prácticas que podrían ser relevantes para las autoridades que buscan introducir explícitamente BMA en su proceso de revisión de supervisión (SRP). Para hacerlo, el documento enfatiza los aspectos prácticos de BMA, incluidos los procesos y procedimientos para desarrollar y realizar un BMA, así como para integrar sus resultados en el SRP general.

Clasificación JEL: E37, G21, G28

Palabras clave: análisis del modelo de negocio, rentabilidad, viabilidad, sostenibilidad, supervisión.



Palabras clave: análisis del modelo de negocio, rentabilidad, viabilidad, sostenibilidad, supervisión

Prácticas de supervisión para evaluar la sostenibilidad de los modelos de negocio de las entidades de crédito1

Resumen ejecutivo

Las vulnerabilidades preexistentes y estructurales relacionadas con modelos de negocio insostenibles son a menudo las causas fundamentales de las quiebras bancarias. El menoscabo de la solvencia de un banco y/o de su liquidez son generalmente consecuencias de problemas más profundos y de gran alcance, cuyo origen se encuentra a menudo en planes de negocio mal concebidos y poco realistas y/o en la ejecución inadecuada de dichos planes. Las causas más frecuentes de quiebra bancaria incluyen el cambio de un modelo de negocio de bajo riesgo a uno de alto riesgo, y la búsqueda de un crecimiento rápido sin desarrollar la cultura de riesgo adecuada y el entorno y las funciones de control de riesgos. En consecuencia, y aprovechando las lecciones de la Gran Crisis Financiera (GFC), los supervisores se han vuelto más proactivos, más dispuestos a ejercer sus poderes y más inclinados a evaluar sistemáticamente la sostenibilidad de los modelos de negocio de los bancos.

El análisis del modelo de negocio (BMA) es un componente clave de los marcos de supervisión en muchas jurisdicciones que permite a los supervisores identificar las vulnerabilidades de los bancos en una etapa temprana y ayuda a garantizar la seguridad y la solidez. Esto incluye evaluar las implicaciones de las decisiones estratégicas de los bancos y su coherencia con su apetito por el riesgo. También incluye determinar si la estrategia comercial está adecuadamente dotada de recursos, financiación y ejecución y en qué medida. Cuando los resultados del análisis identifiquen vulnerabilidades existentes o potenciales, la evaluación podrá servir de base para intervenciones de supervisión. Por lo tanto, BMA tiene el potencial de mejorar la supervisión bancaria y hacerla más efectiva, proactiva y con visión de futuro.

Los BMA tienen implicaciones micro y macro. Desde una perspectiva micro prudencial, los BMA son una parte importante de una evaluación más completa de una empresa. Al identificar las causas fundamentales de las debilidades de un banco, los hallazgos de BMA pueden respaldar las acciones de supervisión destinadas a garantizar que el consejo y la alta gerencia ajusten la estrategia comercial y la implementen de manera sostenible. El propósito es poner al banco "de nuevo en el camino" antes de que se convierta en un banco débil e incumpla los requisitos regulatorios. Desde una perspectiva macro prudencial, los resultados de la BMA pueden informar las decisiones de política de todo el sistema que buscan abordar problemas estructurales, como el exceso de capacidad, la limitación o la falta de rentabilidad, las concentraciones de riesgo sistémico y los riesgos para la estabilidad financiera en general.

Los marcos integrales de BMA generalmente comparten ingredientes comunes. Estos incluyen comprender cómo un banco genera ganancias y, por lo tanto, identificar sus fuentes de ingresos y gastos, y sus respectivos niveles, así como evaluar si las fuentes de ingresos son recurrentes, bien diversificadas y estables en el tiempo. Los componentes adicionales incluyen la revisión de la estrategia de crecimiento del banco en sus diversos mercados y la evaluación de si los recursos asignados a la implementación de esta estrategia son adecuados.

Una evaluación efectiva considera todos los desarrollos relevantes en los entornos empresariales y económicos en los que opera el banco. En la actualidad, las evaluaciones prospectivas tendrían que, en principio, tener en cuenta la capacidad de los bancos para adaptar sus modelos de negocio a la luz del final del largo período de bajos tipos de interés en varias jurisdicciones, así como del creciente uso de nuevas tecnologías en la prestación de servicios financieros y la competencia de nuevos actores, como las grandes empresas tecnológicas. Además, de manera crítica pero aún más desafiante, una BMA integral tendría que tener en cuenta los impactos potenciales del cambio climático y la capacidad de los bancos para identificar, gestionar y mitigar sus exposiciones a los riesgos financieros relacionados con el clima, incluidos los riesgos físicos y de transición.

Los datos granulares y de buena calidad, las capacidades adecuadas de agregación de datos y el juicio de expertos son elementos indispensables de un marco BMA efectivo. Dicho marco se basa en la capacidad de los bancos para producir y agregar datos financieros en todo el grupo bancario en su conjunto y para cada una de sus principales unidades de negocio y líneas de negocio. Algunos de estos pueden reflejar información reciente sobre el rendimiento y la rentabilidad, de la que se deriva una evaluación sobre la capacidad de la empresa para compensar adecuadamente a las partes interesadas y al mismo tiempo mantener su desarrollo futuro de manera equilibrada. Otros pueden ser más prospectivos y reflejar la capacidad de un banco para adaptarse a los cambios, e incluso aprovecharlos. En ambos casos, la información debe combinar evaluaciones cuantitativas y cualitativas.

Los procesos y procedimientos relacionados con BMA también comparten elementos comunes entre jurisdicciones. La frecuencia y sofisticación de los BMA reflejan el nivel de complejidad y relevancia sistémica de las entidades supervisadas. Las herramientas más complejas que incluyen pruebas de resistencia, pronósticos de rentabilidad y análisis de escenarios se utilizan generalmente para las entidades y grupos más grandes y sistémicamente más importantes. Algunas herramientas, como las comparaciones de grupos de pares, tienden a usarse de diversas formas en todas las jurisdicciones, incluso para empresas más pequeñas y menos complejas, principalmente como un primer paso para identificar valores atípicos. Por lo tanto, mediante la aplicación del principio de proporcionalidad, BMA puede contribuir a mejorar la supervisión de las entidades con diferentes perfiles.

Las autoridades organizan los BMA de diferentes maneras dentro de su marco de supervisión, lo que tiene implicaciones para su capacidad de tomar medidas sobre la base de las conclusiones de la BMA. Una de las principales diferencias es cómo se captura y analiza el riesgo empresarial. Algunas jurisdicciones lo consideran como un componente separado de su proceso de revisión supervisora (SRP) y lo evalúan a nivel de todo el banco o de grupo. Otros prefieren evaluarlo para cada línea de negocio individual junto con evaluaciones relacionadas con la gobernanza y la gestión de riesgos de la actividad específica. Si bien cada tipo de enfoque tiene méritos, tener el riesgo empresarial como un componente independiente del SRP parece ser más propicio para una intervención supervisora temprana, ya que proporciona una asociación más directa entre las deficiencias en los modelos de negocio de los bancos y las implicaciones para su seguridad y solidez.

Un diálogo constructivo y continuo entre la autoridad supervisora y la entidad supervisada es una condición previa para una BMA efectiva. Tal interacción permite a la autoridad supervisora discutir y, cuando sea necesario, desafiar la estrategia del banco y sus supuestos subyacentes y convencer al consejo de administración y a la alta gerencia del banco a través de la persuasión moral para abordar las deficiencias antes de que se conviertan en materiales y comiencen a dañar el desempeño del banco. Además, en el curso de dicho diálogo, los hallazgos de BMA se presentan y explican a la entidad supervisada. Esta práctica promueve la transparencia y la rendición de cuentas

Las expectativas de supervisión claras y transparentes respaldan la intervención temprana cuando se considera que el modelo de negocio de un banco es insostenible. Cuando se han incumplido los requisitos prudenciales u operativos, y dichas infracciones se han identificado debidamente, las intervenciones de supervisión son obligatorias. Las intervenciones de supervisión pueden volverse más difíciles cuando un banco sigue cumpliendo plenamente con todas las regulaciones y estándares de gestión de riesgos. En estas circunstancias, tomar medidas preventivas sobre la base de que un modelo de negocio puede volverse insostenible en algún momento en el futuro es más desafiante. En consecuencia, la claridad y la transparencia sobre las expectativas de supervisión en relación con las características de un modelo de negocio sostenible es un componente clave de un marco de BMA que apoya a los supervisores cuando necesitan tomar medidas en una etapa temprana para evitar que las deficiencias se conviertan en materiales.

Sección 1 – Introducción

1. Los bancos rara vez se debilitan de la noche a la mañana, y las fallas en los modelos de negocio y las estrategias son a menudo las causas fundamentales de las vulnerabilidades y quiebras bancarias de los bancos. Si bien los choques repentinos pueden ser la causa inmediata de la desaparición de los bancos, las causas fundamentales son generalmente más estructurales. A menudo combinan debilidades en un modelo de negocio con una gobernanza deficiente, una gestión de riesgos inadecuada y recursos insuficientes. Estas vulnerabilidades, si no se identifican a tiempo y se permite que se enconen, harán que las actividades del banco sean cada vez más insostenibles**2** hasta el punto de que se vuelvan inviables.

2. Esto se confirmó en la Gran Crisis Financiera (GFC), durante la cual las quiebras de los bancos a menudo resultaron de modelos de negocio no sostenibles. Estos modelos de negocio compartían características comunes, incluidos objetivos basados en supuestos poco realistas, estrategias de alto riesgo, concentraciones excesivas en todo el modelo de negocio (por ejemplo, geografías, base de clientes, fuentes de ingresos y financiación), volatilidad de las ganancias e inversiones en productos complejos sin controles adecuados, supervisión o comprensión de la naturaleza del riesgo. Estas vulnerabilidades crecieron con el tiempo y a menudo se vieron agravadas por el aumento del apalancamiento y la creciente dependencia de fuentes de financiación volátiles e inestables.**3**

3. Desde entonces, la supervisión se ha vuelto más proactiva, más intrusiva y más capaz de garantizar que las entidades bancarias se gestionen de manera segura y sólida.**4** Antes del GFC, la supervisión hacía poco hincapié en las estrategias de los bancos y era más reactiva y se centraba en los resultados negativos de dichas estrategias. Por el contrario, en el período posterior a la crisis, los marcos de supervisión se volvieron más prospectivos, incorporando, por ejemplo, evaluaciones periódicas de las estrategias de los bancos y de la sostenibilidad de sus modelos de negocio. De manera más general, varias autoridades han modificado su arquitectura de calificación de riesgos supervisores y sus metodologías subyacentes mediante la incorporación de un componente específico de calificación supervisora basado en el análisis del modelo de negocio (BMA). Como resultado, se ha hecho más hincapié en la sostenibilidad del modelo de negocio, lo que puede tener una influencia explícita en la calificación general de riesgo supervisor asignada a una empresa.**5** Además, los supervisores también se mostraron más dispuestos a ejercer plenamente sus poderes de supervisión. Además de las multas, algunas autoridades, por ejemplo, han tomado medidas que afectan las estrategias de empresas de cualquier tamaño**6** o tipo.**7**

4. La BMA es un componente clave del proceso de revisión supervisora (SRP)**8** que ayuda a garantizar la seguridad y solidez de los bancos. BMA es una herramienta de supervisión destinada a evaluar la capacidad de los bancos para generar rendimientos aceptables a medio y largo plazo. En consecuencia, BMA implica evaluar las implicaciones del apetito por el riesgo y las decisiones estratégicas de los bancos. BMA también implica evaluar si la estrategia comercial cuenta con los recursos adecuados, comprender las múltiples concentraciones de riesgo derivadas de las exposiciones y la financiación de un banco, y determinar si se gestionan adecuadamente. Por lo tanto, una BMA eficaz apoya los esfuerzos de supervisión para identificar las vulnerabilidades de los bancos en una etapa temprana antes de que se vuelvan demasiado importantes para ser corregidas.

5. Una BMA integral también tiene como objetivo evaluar la capacidad de un banco para abordar los cambios en su entorno. Esto parece particularmente relevante en el contexto actual. En la actualidad, la industria se enfrenta a tres desarrollos fundamentales con implicaciones potencialmente profundas para los modelos de negocio de los bancos: en primer lugar, los riesgos asociados con una reversión del actual entorno de bajos tipos de interés en las actividades de los bancos; en segundo lugar, la disrupción tecnológica, incluido el aumento de la competencia, derivada de los nuevos actores tecnológicos; y tercero, los desafíos asociados con el cambio climático, incluidos los riesgos físicos y de transición.**9**

6. Los resultados de los BMA tienen implicaciones micro y macro prudenciales. Desde una perspectiva micro prudencial, los resultados de la BMA son una parte importante del SRP y a menudo afectan tanto a la calificación supervisora general del banco como al alcance e intensidad de la supervisión del banco. Además, siempre que los resultados de BMA sugieran que el modelo de negocio puede ser insostenible, estos pueden proporcionar las bases para acciones de supervisión para garantizar que el banco permanezca sano y salvo, incluso cuando aún no haya incumplido ningún requisito regulatorio o de supervisión. Desde una perspectiva macro prudencial, los resultados de la BMA pueden informar las decisiones de política que buscan abordar los problemas estructurales del sistema financiero, como el exceso de capacidad, la rentabilidad crónicamente baja y los riesgos para la estabilidad financiera en general.

7. Las normas y orientaciones internacionales publicadas por el BCBS subrayan la importancia de la BMA. Los principios básicos de Basilea (PC) mencionan la BMA como una de las herramientas clave que los supervisores deben utilizar para evaluar la seguridad y la solidez de los bancos individuales y del sistema bancario. El Marco de Basilea establece que la evaluación de los riesgos de un banco en el contexto del SRP no es un proceso mecánico y que depende del modelo de negocio del banco y de sus vulnerabilidades específicas. La visión general del BCBS de las prácticas y enfoques de revisión supervisora del Pilar 2**10** destaca que el riesgo del modelo de negocio es particularmente adecuado para el Pilar 2, que permite tratamientos personalizados que se ajustan a las características de un banco.

8. Las prácticas de supervisión relativas a los BMA son muy heterogéneas. Esto se debe a que no existe una guía internacional que describa los elementos clave de una BMA, especifique cómo deben integrarse las consideraciones de la BMA en un marco de supervisión o proporcione prácticas sólidas en esta área. Como resultado, mientras que algunas jurisdicciones han introducido formalmente BMA como parte de su SRP después del GFC**11** y han estado utilizando esta herramienta para revisiones sistemáticas desde entonces, otras jurisdicciones aplican BMA sobre una base ad hoc o incluyen sus elementos implícitamente en sus calificaciones de supervisión.

9. Este documento presenta una serie de prácticas de supervisión con respecto a los BMA. En particular, su objetivo es identificar prácticas que podrían ser relevantes para las autoridades que buscan introducir explícitamente BMA en su proceso de supervisión. El documento hace hincapié en los aspectos prácticos de la BMA, incluidos los procesos y procedimientos para desarrollar y llevar a cabo una BMA, así como la integración de sus resultados en el SRP general. Además de las lecciones del GFC, el documento se basa en gran medida en entrevistas**12** con siete autoridades de supervisión.**13** Estas fueron seleccionadas sobre la base de la diversidad geográfica y el estado de desarrollo de sus respectivos marcos de BMA. La información disponible públicamente, como manuales de supervisión, orientación e informes, también se utilizó como insumo para este documento.

10. El resto del presente documento está estructurado de la siguiente manera. En la sección 2 se esbozan algunos puntos en común de los modelos de negocio no sostenibles, basándose en las quiebras bancarias, la bibliografía asociada y el manual de supervisión. La Sección 3 identifica los objetivos y el enfoque principal de BMA, mientras que la sección 4 presenta los procesos y procedimientos básicos asociados con el desarrollo de BMA. En la sección 5 se analiza la gama de respuestas supervisoras cuando se identifican deficiencias en el modelo de negocio de un banco. La sección 6 concluye y presenta algunas consideraciones de política.

Sección 2 – Modelos de negocio no sostenibles

Quiebras bancarias y modelos de negocio de alto riesgo: dos ilustraciones

11. Los bancos débiles**14** suelen tener vulnerabilidades estructurales que se han permitido que crezcan hasta tal punto que sus modelos de negocio pueden verse comprometidos. El deterioro de la solvencia y/o liquidez de un banco son generalmente consecuencias de problemas más profundos y de gran alcance, como planes de negocio mal concebidos o una ejecución inadecuada de dichos planes. Los planes de negocios pueden estar mal concebidos por una amplia gama de razones, incluidos objetivos demasiado ambiciosos, suposiciones optimistas y defectuosas, e información y conocimiento insuficientes. También pueden sufrir una ejecución inadecuada, generalmente porque los recursos asignados para su implementación son insuficientes para empezar, o no siguen el ritmo del crecimiento excesivo de las exposiciones. Los dos componentes, la mala concepción y la ejecución inadecuada, se combinan con frecuencia, pueden reforzarse mutuamente y son el origen de muchas quiebras bancarias.

12. El análisis de las causas profundas de las quiebras bancarias bien documentadas proporciona ilustraciones útiles de cómo los modelos de negocio pueden llegar a ser insostenibles, incluso si dicho análisis se lleva a cabo con el beneficio de la retrospectiva. Para ilustrar la importancia de las consideraciones del modelo de negocio sobre la seguridad y solidez de un banco y la necesidad de evaluar cuidadosamente las implicaciones de las decisiones de gestión estratégica, se han seleccionado los casos de Washington Mutual Bank (WaMu) y de Royal Bank of Scotland (RBS).**15** WaMu ilustra casos en los que los bancos cambian su estrategia, cambiando de un modelo de negocio de bajo riesgo y bajo crecimiento a uno dirigido a un alto crecimiento orgánico general y haciendo hincapié en los segmentos más riesgosos de sus mercados (Box 1). El RBS es un ejemplo de una estrategia de crecimiento externo mal concebida, basada en un alto apalancamiento, financiación mayorista a corto plazo y tenencias significativas de exposiciones de alto riesgo/alto rendimiento (recuadro 2).**16**

Recuadro 1

Cambio a una estrategia de préstamos de alto riesgo (y alto crecimiento)

En 2004, tras un período de crecimiento externo, WaMu se embarcó en una estrategia orgánica de alto crecimiento para maximizar la rentabilidad, apuntando a préstamos de mayor margen (y alto riesgo). Esto implicó un cambio de préstamos hipotecarios de bajo riesgo, de tasa fija y respaldados por el gobierno hacia el origen de tipos de hipotecas residenciales más riesgosas. Los objetivos eran un crecimiento anual general de los activos de al menos el 10% y un rendimiento anual promedio del capital (ROE) de al menos el 18% en los próximos cinco años, lo que implica tasas de crecimiento mucho más altas en las áreas de préstamos de mayor riesgo.

La maximización de la rentabilidad debía obtenerse a través de tipos de préstamos más riesgosos porque estos generaban mayores rendimientos a través de mayores tasas de interés y comisiones cobradas a los prestatarios, así como precios más altos obtenidos al vender los préstamos a valorizar ("ganancia en venta"). Por ejemplo, se consideró que los préstamos de alto riesgo generaban más de siete veces la ganancia en la venta de los préstamos tradicionales de tasa fija. En consecuencia, la nueva estrategia de WaMu se centró en originar y comprar tantas hipotecas de mayor riesgo como pudiera. Estos productos se ofrecían cada vez más a los prestatarios más riesgosos que no calificaban para los préstamos tradicionales.



El cambio en la estrategia de prácticas conservadoras a más riesgosas cambió la composición de las hipotecas de WaMu. En 2003, las originaciones y compras de préstamos de riesgo de WaMu, incluidas las hipotecas de tasa ajustable (ARM) y los préstamos con garantía hipotecaria y de alto riesgo, representaron el 19 por ciento de la cartera general. A finales de 2007, las hipotecas de bajo riesgo (es decir, los préstamos fijos) representaban menos de una cuarta parte de la cartera total, mientras que los préstamos de alto riesgo constituían casi la mitad. Los productos highmargin condujeron a la acumulación de riesgos en la cartera de préstamos hipotecarios. Los préstamos AlternativoS con una suscripción deficiente, documentación incompleta o historial crediticio y en los que los ingresos del prestatario a menudo no se habían verificado, se introdujeron en todos los préstamos de cartera. Los préstamos ARM de opción generaron riesgos de choques de pago y alentaron la amortización negativa, especialmente después del final de los primeros dos o tres años (período de tasa teaser). Los préstamos con garantía hipotecaria (HEL) tenían el potencial de generar pérdidas, ya que el valor de la garantía podría ser insuficiente para pagar el HEL subordinado. Los préstamos de alto riesgo generalmente tenían mayores probabilidades de incumplimiento porque se dirigían a prestatarios menos solventes y tenían mayores proporciones de préstamo a valor y deuda a ingreso.

 Las hipotecas eran elegibles para la recompra por Fannie Mae o Freddie Mac como parte de sus actividades de seguridad respaldadas por hipotecas. La ganancia en la venta se refiere a la ganancia obtenida al vender o valorar un préstamo. Las hipotecas de tasa fija de bajo riesgo (aquellas con una relación préstamo-valor de no más del 80%) generalmente se vendían a precios bajos a empresas patrocinadas por el gobierno (Fannie Mae y Freddie Mac), mientras que los préstamos más riesgosos podían venderse a precios más altos a inversores privados porque generaban cupones más altos. Sin embargo, el análisis subestimó (o incluso ignoró) el hecho de que los cupones más altos estaban destinados a reflejar mayores pérdidas potenciales. Fuente: Senado de los Estados Unidos (2011).

Recuadro 2

La fallida estrategia de crecimiento externo de RBS

En los años anteriores a la GFC, el modelo de negocio de RBS ya se había vuelto vulnerable. RBS tenía ratios de capital más bajos que sus pares siguiendo la política de alta dirección del banco de operar bajo "eficiencia de capital". Aunque cumplía con los requisitos regulatorios mínimos en ese momento, la posición de capital de RBS era más débil de lo que parecía porque dependía más de los instrumentos de capital que sus pares, y con una absorción de pérdidas muy limitada sobre la base de una empresa en marcha.

La liquidez de RBS también se estiró debido a la creciente y deliberada dependencia del banco de la financiación mayorista a corto plazo para maximizar la rentabilidad a corto plazo. Una alta proporción de la financiación mayorista a corto plazo fue financiación a un día. Esto reflejaba una creencia general en ese momento según la cual la financiación mayorista a corto plazo era (y seguiría siendo) barata y abundante, de modo que parecía tener sentido comercial maximizar la rentabilidad al aumentar el desajuste de vencimiento entre activos y pasivos.

RBS también tenía grandes cantidades de exposiciones difíciles de valorar y / o riesgosas tanto en sus libros bancarios como de negociación. Entre finales de 2004 y finales de 2007, los activos totales crecieron a una tasa media anual del 24 por ciento, y la mayor parte del crecimiento se concentró en exposiciones de mayor riesgo, como los bienes raíces comerciales y los préstamos al consumo no garantizados en la cartera bancaria, y el crédito estructurado y la financiación apalancada en la cartera de negociación.

La adquisición de ABN AMRO, y la forma en que se financió, deterioraron aún más las posiciones de capital y liquidez del banco y aumentaron considerablemente la proporción de exposiciones de mayor riesgo que RBS tenía a finales de 2007. Debido a la limitada diligencia debida, RBS no pudo evaluar la calidad de los activos de ABN AMRO, muchos de los cuales también eran difíciles de valorar. Estos se volverían ilíquidos y generarían enormes pérdidas entre 2007 y 2010. La decisión de RBS de financiar la adquisición principalmente a través de la emisión de deuda a corto plazo tensó aún más la posición financiera del banco. El tamaño del balance consolidado se duplicó y el apalancamiento aumentó considerablemente. La dependencia de la financiación mayorista a corto plazo también creció alrededor del 15 por ciento entre septiembre y diciembre de 2007.

 El informe de la junta de la FSA estimó que, a finales de 2007, la ratio medio de capital ordinario de nivel 1 (o "nivel 1 básico") de los pares de RBS se situó en el 5,7% frente al 1,97% de RBS. Sus pares incluyeron Barclays, HSBC, HBOS, Lloyds TSB y Standard Chartered. A finales de 2006, RBS publicó un coeficiente de capital total del 11,7 por ciento en comparación con un requisito mínimo del 8 por ciento y un coeficiente de nivel 1 del 7,5 por ciento frente a un requisito mínimo del 4 por ciento. La brecha de financiamiento, es decir, la brecha entre los activos y la cantidad de depósitos de clientes minoristas, era la cantidad que necesitaba ser financiada por fuentes mayoristas. Ya había alcanzado los £ 500 mil millones a fines de 2006 en un momento en que los activos totales de RBS eran de aproximadamente £ 871 mil millones. Por ejemplo, el 11 de septiembre de 2007, el 70% del déficit de financiación se financió con financiación mayorista a un día. Excluyendo el impacto de la adquisición de ABN AMRO. Las exposiciones de RBS a obligaciones de deuda garantizadas, obligaciones de préstamos garantizados y otros valores respaldados por activos se duplicaron con creces como resultado de la adquisición. La adquisición también aumentó las exposiciones del banco del Reino Unido a compañías y conductos de productos derivados de crédito, la mayoría de los cuales (80%) habían sido originalmente mantenidos por ABN AMRO. Las pérdidas registradas entre 2007 y 2010, derivadas de la negociación de crédito y la cartera bancaria superarían los 50.000 millones de libras esterlinas, con otros 30.000 millones de libras atribuibles a las amortizaciones del fondo de comercio. RBS financió su parte de la adquisición con algo de capital (16% del total), pero principalmente a través de deuda (£ 22.6 mil millones - 84% del total). Más de la mitad de esta deuda tenía un vencimiento de menos de un año. Al 31 de diciembre de 2007, el balance total de RBS se había más que duplicado en comparación con finales de 2006, alcanzando los 1.900 millones de libras esterlinas.

Fuentes: RBS (2006) y FSA (2011).

Definición supervisora de modelos de negocio no sostenibles

13. Si bien no existe una definición acordada internacionalmente de un modelo de negocio no sostenible, algunos marcos de supervisión incluyen criterios que pueden utilizarse para respaldar dicha determinación. En algunas jurisdicciones, los manuales de supervisión proporcionan orientación para apoyar la identificación de modelos de negocio no sostenibles (recuadro 3). Además, algunas autoridades de supervisión destacan fuentes específicas de riesgos empresariales en sus directrices de supervisión, especialmente cuando se consideran particularmente relevantes en su jurisdicción.**17**

Recuadro 3

Consideraciones de la Autoridad Bancaria Europea (ABE) para asignar un modelo de negocio y una puntuación estratégica

Las directrices de la ABE para el proceso de revisión y evaluación supervisoras (PRES) incluyen consideraciones destinadas a ayudar a los supervisores a determinar si el modelo de negocio y la estrategia de un banco pueden constituir un riesgo para la viabilidad de la entidad y en qué medida. Los siguientes elementos, por ejemplo, están asociados con bancos con un alto nivel de riesgo empresarial:

• rendimientos muy débiles y altamente inestables;

• la dependencia de un apetito inaceptable de alto riesgo o de una estructura de financiación inadecuada para generar rendimientos adecuados;

• concentraciones extremas de activos o fuentes de ingresos concentradas de manera insostenible;

• una posición competitiva muy pobre para los productos / servicios en sus mercados elegidos y la participación en líneas de negocio que tienen, en el mejor de los casos, perspectivas limitadas, y es muy poco probable que los planes estratégicos aborden la situación;

• previsiones financieras elaboradas sobre la base de hipótesis muy poco realistas sobre el futuro entorno empresarial; y

• Los planes estratégicos no son plausibles dado el modelo de negocio actual y las capacidades de ejecución de la gestión.

Fuente: ABE (2014).

Sección 3 – Objetivos clave de los BMA

14. La mayoría de las autoridades encuestadas llevan a cabo acuerdos de calidad de compra para evaluar si la rentabilidad de los bancos es sostenible a medio plazo. En particular, las autoridades que llevan a cabo BMA buscan comprender mejor los impulsores de la rentabilidad de un banco o grupo bancario específico. Al hacerlo, las autoridades tienen como objetivo identificar las vulnerabilidades clave del modelo de negocio de una institución. Otros objetivos incluyen desarrollar una comprensión sobre la capacidad de los bancos para ajustar, adaptar y, en general, cambiar sus modelos de negocio a medida que evolucionan las circunstancias; evaluar la coherencia de su estrategia, el apetito por el riesgo, la gobernanza, los controles internos y la asignación de recursos. Otro objetivo es evitar que los bancos con una rentabilidad débil recurran a comportamientos excesivos de asunción de riesgos.**18**

15. Como componente clave del SRP en la mayoría de las jurisdicciones encuestadas, la BMA complementa la evaluación general de la gobernanza y la gestión de riesgos de un banco, pero los enfoques difieren en relación con el peso otorgado a la BMA. En algunas jurisdicciones, el riesgo del modelo de negocio (o riesgo empresarial) se revisa de forma independiente, en todo el banco. Esta evaluación separada aumenta la importancia de este componente al destacar su contribución al proceso de asignación de una calificación supervisora a un banco específico.**19** Este componente generalmente implica una evaluación de la sostenibilidad del modelo de negocio de una entidad e incluye una evaluación de los aspectos relacionados con la estrategia del banco, el apetito por el riesgo y la capacidad de responder a las circunstancias cambiantes. En esta evaluación, los supervisores también consideran el mercado y los entornos empresariales en los que opera el banco. Evalúan si su rentabilidad es suficiente para generar un rendimiento adecuado del capital y si es lo suficientemente estable como para garantizar el futuro del banco como empresa en marcha. En otras jurisdicciones, el riesgo comercial no es un componente independiente del SRP. Más bien, se revisa para cada una de las líneas de negocio del banco, y BMA se utiliza como una herramienta adicional para evaluar la consistencia de la estrategia del banco, el apetito por el riesgo, la gestión del riesgo, las capacidades de gobernanza y los recursos.**20**

16. Comprender cómo los bancos generan ganancias es uno de los objetivos centrales de una BMA. En consecuencia, para muchas autoridades, el punto de partida de una BMA es revisar la información histórica sobre las fuentes de ingresos, los costos operativos y sus asignaciones, y las asignaciones de capital económico en todo el grupo bancario en su conjunto, así como para cada una de sus principales unidades de negocio y líneas de negocio. Esto también incluye el análisis del desglose y la asignación de ingresos y costos por tipos (por ejemplo, ingresos por intereses, tarifas y comisiones, ingresos comerciales, costos por deterioro, costos de financiamiento y costos administrativos) y por productos y servicios (por ejemplo, depósitos, pagos e hipotecas). Esto, a su vez, implica que los bancos deben disponer de sistemas informáticos lo suficientemente flexibles y robustos**21** como para proporcionar los desgloses y asignaciones necesarios que permitan a las autoridades de supervisión llevar a cabo una ACB en profundidad.

17. Al analizar la sostenibilidad de los beneficios de las entidades, los supervisores se interesan por sus niveles absolutos, su recurrencia y su estabilidad a lo largo del tiempo. Por ejemplo, los ingresos generados por eventos puntuales y no recurrentes a menudo se eliminan de los indicadores pertinentes. En términos más generales, los supervisores tienden a evaluar las fuentes de ingresos regulares y estables de manera más positiva que los flujos de ingresos volátiles, como los de los mercados de mayor riesgo o las actividades crediticias (por ejemplo, bonos de alto rendimiento y préstamos apalancados), incluso cuando los ingresos de dichas fuentes pueden ser significativamente mayores en condiciones de mercado favorables (pero inestables). El grado de diversificación de las fuentes de ingresos y de financiación**22** es también una consideración relevante,**23** así como la medida en que los beneficios del banco son coherentes con su estrategia, perfil de riesgo y apetito por el riesgo.**24**

18. La sostenibilidad de un modelo de negocio también se refiere a su capacidad para generar rendimientos lo suficientemente altos como para garantizar que el banco siga siendo una empresa en marcha. En general, los rendimientos serán considerados "aceptables" por un supervisor si, además de ser estables y recurrentes, superan los costos de financiamiento del banco, sus costos operativos y el costo del riesgo, al tiempo que entregan ingresos distribuibles que los accionistas consideran suficientes para compensar sus inversiones. Además, los rendimientos tendrían que ser lo suficientemente grandes como para garantizar una generación de capital interno suficiente que sea compatible con la estrategia de crecimiento y el apetito de riesgo del banco. Además, el exceso (o beneficio) debe, en principio y como mínimo, ser suficiente para cubrir el coste de capital del banco, lo que significa que el nivel de rentabilidad sobre el capital (ROE) debe ser suficiente para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio.**25**

19. Evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio de un banco grande y complejo implica analizar la combinación de negocios de la entidad o grupo en su conjunto, incluida su capacidad para generar rendimientos suficientemente bien diversificados. Los grandes bancos y grupos bancarios internacionales a menudo tienen modelos de negocio complejos compuestos por varias líneas de negocio y también pueden operar en múltiples jurisdicciones. Algunas líneas de negocio pueden tener ingresos volátiles o cíclicos, como actividades comerciales o fusiones y adquisiciones. Mientras tanto, otros pueden ser altamente complejos y / o implicar mayores riesgos, como productos estructurados, derivados, préstamos apalancados y financiamiento de proyectos.

20. Evaluar la sostenibilidad también significa revisar la estrategia de crecimiento del banco. Las estrategias con objetivos de crecimiento muy ambiciosos en ciertos segmentos del mercado suelen plantear problemas de sostenibilidad. Este es particularmente el caso cuando las tasas de crecimiento planificadas superan las de sus pares y / o las pronosticadas para el segmento de mercado en su conjunto. Esto se debe a que una expansión tan rápida a menudo implica aceptar niveles de riesgo más altos que los que los pares del mercado están dispuestos a asumir o moverse a nuevas áreas de riesgo con las que el banco puede no estar familiarizado. En muchos casos, las estrategias que apuntan a aumentar los volúmenes van acompañadas de prácticas de suscripción más bajas para ganar rápidamente cuota de mercado y aumentar la rentabilidad.**26**

21. Una consideración adicional al evaluar la sostenibilidad del modelo de negocios de un banco es la idoneidad de sus recursos para implementar su estrategia planificada. Los supervisores suelen poner mucho énfasis en evaluar si la calidad y la eficacia de la gestión de riesgos y los controles internos de un banco son coherentes con su apetito por el riesgo y su estrategia general. En particular, las autoridades de supervisión evalúan la suficiencia de los recursos del banco para cada una de sus principales líneas de negocio y, de manera más general, la adecuación de las capacidades de ejecución del banco y su capacidad para implementar la estrategia deseada de manera segura y sólida.**27** Además, se presta considerable atención a la adecuación del sistema de información de gestión (MIS) del banco. incluyendo su tecnología y sistemas de información, y la adecuación y calidad de sus funciones de control, incluyendo la dotación de personal, la experiencia técnica y la antigüedad, y el reconocimiento dentro de la institución.**28**

22. Los BMA realizados por la mayoría de los supervisores encuestados también incluyen la necesidad de garantizar que los modelos de negocio de los bancos se adapten a los cambios en su entorno operativo. Asegurar que los modelos de negocio se adapten a los cambios que afectan a su entorno supone la capacidad de identificar los principales factores de cambio y evaluar sus impactos en los modelos de negocio. La competencia continua de las grandes empresas tecnológicas y fintech**29** y los posibles cambios en el entorno de las tasas de interés,**30** así como el cambio climático y los riesgos financieros asociados**31** son desarrollos clave que actualmente afectan el entorno operativo de los bancos. Estos desarrollos subrayan la relevancia de BMA en la coyuntura actual.

Recuadro 4

Revisión temática del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) sobre rentabilidad y modelos de negocio

En 2016, el MUS lanzó una revisión temática destinada a evaluar los impulsores de la rentabilidad de los bancos y la sostenibilidad de sus modelos de negocio. Los objetivos de la revisión fueron: i) proporcionar herramientas para que los supervisores llevaran a cabo una BMA coherente para cada banco; ii) evaluar la capacidad de los bancos para orientar sus modelos de negocio; iii) identificar los posibles efectos de la escasa rentabilidad en los comportamientos de asunción de riesgos de los bancos; y iv) mejorar la capacidad de los supervisores para realizar análisis horizontales. La revisión se basó en orientaciones específicas elaboradas para garantizar evaluaciones exhaustivas, coherentes y homogéneas en todos los bancos.

En el caso de los bancos que participaron en este ejercicio, el alcance de la revisión incluyó evaluaciones de la sostenibilidad de sus ingresos netos, sus acuerdos de gobernanza para dirigir la rentabilidad y su capacidad para ejecutar sus estrategias. Esto incluyó el análisis de la composición de los ingresos y costos de los bancos por líneas de negocio, y cómo evolucionaría con el tiempo, así como la evaluación de la consistencia de la estrategia, la gobernanza y el apetito de riesgo de los bancos. También implicó la realización de un ejercicio de previsión de rentabilidad sobre la base de las propias previsiones de los bancos utilizando indicadores de rentabilidad seleccionados en un horizonte temporal de tres años. Las interacciones directas con las entidades supervisadas fueron un componente crucial del examen y permitieron evaluar en profundidad algunos aspectos de los modelos de negocio de los bancos, como la comprensión por parte de los bancos de sus estructuras de costes y marcos de precios.

En el examen temático se llegaron a cuatro conclusiones principales. En primer lugar, la rentabilidad y la sostenibilidad a medio plazo de los modelos de negocio de varios bancos que operan en la unión bancaria europea seguían siendo cuestionables y/o inciertos como consecuencia de los elevados niveles de morosidad, las presiones competitivas y el impacto del entorno de tipos de interés bajos en sus respectivos ingresos. En segundo lugar, los niveles de rentabilidad variaron significativamente entre los bancos, y los bancos más rentables y diversificados generalmente obtuvieron mejores resultados que sus pares. En tercer lugar, algunos bancos tuvieron dificultades al intentar ajustar sus modelos de negocio para aumentar su rentabilidad y alcanzar sus objetivos de rentabilidad a largo plazo. Por último, los bancos con una mejor configuración interna para dirigir la rentabilidad pudieron generar mayores rendimientos en los últimos años.

Los resultados de las revisiones individuales se comunicaron a cada banco a través de reuniones dedicadas en las que se discutieron las debilidades y desafíos identificados. Las conclusiones y recomendaciones se enviaron a las instituciones en cartas de seguimiento adjuntando programas de mitigación de riesgos en algunos casos. Los resultados de la revisión temática también contribuyeron a la evaluación del riesgo empresarial de cada banco como parte de su posterior PRES y dieron lugar a inmersiones profundas e inspecciones in situ en las que era necesario seguir investigando o para evaluar los progresos realizados en la aplicación de los programas de mitigación de riesgos.

Sección 4 – Procesos y procedimientos

Organización interna

23. Se utilizan diferentes enfoques organizativos para llevar a cabo los BMA. Para los bancos de importancia sistémica (SIB), el enfoque más común es que el equipo de supervisión dedicado a la supervisión de una institución financiera específica lleve a cabo su BMA con el apoyo de unidades de supervisión con habilidades especializadas en la evaluación de líneas de negocio, productos o servicios específicos.**32** Un enfoque diferente, que subraya la importancia de BMA, es tener un equipo especializado responsable de coordinar el trabajo relacionado con BMA para toda la autoridad financiera.**33** Para los más pequeños. y las instituciones financieras menos complejas, normalmente se utiliza un enfoque más horizontal mediante el cual los equipos analizan, comparan y contrastan grupos de empresas con modelos de negocio similares (por ejemplo, cooperativas financieras, proveedores de servicios de pago y corredores de valores) antes de identificar los valores atípicos más vulnerables. Este enfoque se basa en la capacidad de los supervisores para definir grupos de entidades financieras con características suficientemente homogéneas.**34**

Recopilación de información

24. Los supervisores se basan en información cuantitativa y cualitativa para llevar a cabo la BMA. Esto incluye información recopilada de los informes financieros y planes de negocios de los bancos, informes de supervisión, así como diálogos con los miembros del consejo de administración de los bancos, la alta dirección, los jefes de negocio, las funciones de control y gestión de riesgos, y los auditores internos y externos. Estas conversaciones son particularmente útiles para que los supervisores comprendan la estrategia del banco, sus propias previsiones, los supuestos subyacentes y su verosimilitud. También pueden informar a los supervisores sobre cuán ágil puede ser el banco y qué tan rápido puede reaccionar y ajustar su estrategia a los rápidos cambios en sus entornos financieros y económicos. Además, pueden proporcionar información sobre oportunidades, así como amenazas y vulnerabilidades, que los bancos creen que pueden enfrentar en el futuro previsible. También pueden informar a los supervisores sobre la percepción del banco de sus fortalezas y debilidades en relación con sus pares.**35**

Recuadro 5

Enfoque del Banco Central de Brasil (CBB) para el análisis de grupos de pares

Además de evaluar la sostenibilidad de los modelos de negocio para empresas individuales, el CBB aplica regularmente análisis de modelos de negocio a grupos de instituciones financieras, es decir, grupos de empresas que tienen algunas características similares. Para ello, el CBB ha desarrollado un proceso para agrupar a los bancos en grupos de pares de acuerdo con sus actividades.

Este proceso automatizado se basa en un conjunto de indicadores definidos por la autoridad supervisora y se basa en datos completos y granulares disponibles para el CBB. Esto incluye información proveniente de estados financieros e informes de supervisión, así como datos granulares sobre préstamos obtenidos de una agencia de crédito. El juicio supervisor se aplica al final de este proceso para garantizar que toda la información cualitativa relevante también se tenga en cuenta al asignar un banco a un grupo específico. Una implicación es que la clasificación entregada por el sistema automatizado puede ser modificada a través de dicho juicio.

Al final de este proceso, que se lleva a cabo dos veces al año, cada uno de los aproximadamente 140 bancos que operan en Brasil se asigna a un clúster. Esto incluye, por ejemplo, un grupo formado por empresas cuyo modelo de negocio se centra principalmente en préstamos a particulares y pequeñas y medianas empresas; o un grupo de entidades financieras cuyas actividades de banca de inversión representen su principal línea de negocio.

Una vez que se forman los clústeres, el CBB realiza varios tipos de análisis, incluidas evaluaciones retrospectivas y prospectivas de la rentabilidad para cada uno de estos grupos. Los ejercicios de pruebas de resistencia a medida para grupos específicos de bancos y grupos de pares son otro tipo de evaluaciones. Las conclusiones de estos análisis se señalan a la atención del Comité de Estabilidad Financiera si se considera que los riesgos sectoriales son lo suficientemente importantes como para afectar a la estabilidad del sistema financiero. Dichos análisis también pueden contribuir al SRP general y pueden proporcionar información adicional para los supervisores que evalúan la sostenibilidad de los modelos de negocio a nivel de empresa, especialmente para los valores atípicos identificados en este proceso. En consecuencia, los resultados de estos ejercicios proporcionan una aportación adicional a la hora de definir el alcance y la intensidad de la supervisión de entidades de crédito específicas.

Realización de análisis

25. La frecuencia y la sofisticación de los BMA suelen estar relacionadas con la importancia sistémica**36** de la empresa supervisada. La BMA generalmente se lleva a cabo al menos una vez al año para los bancos de importancia sistémica (SIB) en el contexto del SRP.**37** Además, una BMA generalmente se actualiza cuando un modelo de negocio está sujeto a cualquier cambio significativo. Estos pueden deberse, por ejemplo, a cambios en la estrategia del banco, fusiones y adquisiciones y/o la reestructuración o venta de una (o varias) líneas de negocio o filiales significativas, ya sea en términos de volúmenes o en términos de ingresos. Por el contrario, dadas las limitaciones de recursos, las autoridades encuestadas suelen realizar BMA con menos frecuencia para instituciones financieras más pequeñas y no sistémicas, utilizando una versión simplificada del marco que se utiliza para los SIB. Esto puede implicar una mayor dependencia de herramientas cuantitativas y procesos automatizados para detectar vulnerabilidades, y la realización de análisis para grupos de instituciones financieras que comparten algunas características similares en lugar de evaluar los modelos de negocio individuales y las líneas de negocio para cada empresa o grupo en detalle.

26. En la realización de los ABM, las autoridades utilizan métodos que combinan herramientas cualitativas y cuantitativas con el juicio de expertos. Las herramientas incluyen diferentes niveles de análisis. Esto puede comenzar con el análisis de conglomerados en el que se comparan y contrastan los rendimientos de líneas de negocio similares pertenecientes a bancos individuales tanto como sea posible. Las pruebas de resistencia basadas en múltiples escenarios y pruebas de sensibilidad para evaluar cuán sensibles pueden ser los beneficios de los bancos a los cambios en factores externos, como los cambios en los tipos de interés y/o en los costes de financiación, constituyen otro conjunto de herramientas. Estos análisis a menudo implican desglosar los ingresos, los costes y las provisiones por deterioro del banco por líneas de negocio o por entidades significativas y/o áreas geográficas. A menudo también implica comparar el desempeño de un banco determinado con el de sus pares en la línea o área específica de negocio.

27. También se pueden utilizar previsiones de rentabilidad sofisticadas**38** en diferentes escenarios en BMA. El punto de partida suele ser evaluar los datos históricos sobre la rentabilidad, incluido el desglose de los flujos de ingresos y los costos, cómo ha evolucionado en los últimos años e identificar cualquier tendencia subyacente. Por lo general, se lleva a cabo un enfoque similar para los activos y pasivos más relevantes a nivel de grupo y también puede incluir evaluaciones separadas para las unidades de negocio y filiales relevantes. Sin embargo, este enfoque a menudo no reflejaría los cambios que podrían estar teniendo lugar en los entornos empresariales y económicos en los que opera la empresa.

28. La mayoría de las autoridades tienen en cuenta una serie de escenarios al realizar BMA. El escenario de referencia generalmente asume que no hay cambios significativos en el entorno operativo, la estrategia o la combinación de negocios de la empresa que se evalúa durante el horizonte temporal del ejercicio. Sobre la base de este escenario inicial, las autoridades modelan lo que sucedería con la rentabilidad futura de la empresa y sus principales componentes en caso de que se produjeran cambios materiales. Por ejemplo, una de las principales aplicaciones de BMA actualmente para varias autoridades encuestadas, organismos de normalización y otras organizaciones es evaluar el impacto de la digitalización en curso de las finanzas y la entrada de fintech y grandes empresas tecnológicas en el mercado en las líneas de negocio de los bancos tradicionales, más específicamente en su seguridad y solidez.**39** Otros escenarios considerados por las autoridades encuestadas incluyen un entorno de tasas de interés bajas para más largo plazo; una reducción prematura de las medidas de apoyo relacionadas con la pandemia con impactos materiales en los préstamos dudosos de los bancos; y una transición a una economía con menos emisiones de carbono.**40**

29. Las herramientas existentes de análisis de escenarios y pruebas de resistencia pueden adaptarse para que los BMA tengan más visión de futuro. En algunos casos, se utilizan modelos similares a los desarrollados con fines de pruebas de resistencia, pero con horizontes temporales más largos, para estimar la rentabilidad futura de líneas de negocio individuales en una serie de escenarios plausibles, incluido un escenario de referencia y una serie de escenarios desfavorables. Sin embargo, extender los horizontes temporales más allá de los tres a cinco años que tradicionalmente se utilizan en los ejercicios de pruebas de resistencia regulatorias plantea problemas a medida que las estimaciones de rentabilidad se vuelven más inciertas y cada vez más impulsadas por las suposiciones hechas en cada escenario.

30. Una cuestión conexa es la creciente necesidad de integrar los riesgos relacionados con el clima en los BMA a fin de evaluar sus posibles repercusiones en las líneas de negocio. El análisis de escenarios y las técnicas de pruebas de resistencia están comenzando a extenderse a los riesgos relacionados con el clima para evaluar los efectos de los escenarios climáticos severos pero plausibles en las líneas de negocio.**41** Sin embargo, estas técnicas aún están en gran medida en desarrollo con ejercicios que se están refinando y mejorando. En la práctica, los bancos centran su análisis de escenarios climáticos en tipos específicos de exposiciones, generalmente aquellas que son las más vulnerables al cambio climático. Si bien estos pueden variar entre los bancos, la mayoría de los primeros esfuerzos se centran en el riesgo de crédito y, en particular, en las exposiciones inmobiliarias y corporativas.**42**

Garantizar la calidad y la coherencia de las evaluaciones

31. Si bien la BMA tiene el potencial de hacer que la supervisión sea más eficaz, su aplicación práctica plantea múltiples desafíos. Identificar un modelo de negocio insostenible en una etapa temprana, cuando la empresa no ha incumplido ningún límite, en particular, cuando los supervisores consideran que tiene cantidades adecuadas de capital y liquidez, es una tarea que presenta desafíos significativos. Aplicar un juicio experto basado en información cualitativa y cuantitativa para evaluar si el modelo de negocio existente de la empresa es capaz de generar rendimientos fuertes y estables en los próximos años, acorde con su perfil de riesgo, al tiempo que considera los posibles desarrollos que pueden afectar el entorno empresarial donde opera la empresa, es de hecho complicado y algo subjetivo. Implica experiencia y pericia, pero también suposiciones y juicio personal, a menudo con poca evidencia tangible que los respalde. En otras palabras, BMA, en gran medida, y posiblemente más grande que para otros componentes del marco de supervisión, se basa sustancialmente en el juicio de supervisión.

32. La mayoría de los procesos de supervisión cuentan con medidas para garantizar un nivel mínimo de calidad y coherencia entre las evaluaciones de supervisión. El objetivo general es garantizar un nivel mínimo de coherencia entre los métodos utilizados y entre los resultados de la supervisión a fin de permitir la comparabilidad y facilitar los análisis de grupos de pares. Esto incluye tener un grupo de miembros del personal de alto nivel y altamente experimentados que realicen revisiones de control de calidad de las evaluaciones del modelo de negocio antes de que se comuniquen a las instituciones financieras. En la práctica, esto puede adoptar la forma de un panel en el que los supervisores individuales presenten las conclusiones de su evaluación de la sostenibilidad de un modelo de negocio específico y la calificación propuesta asociada con esta evaluación a un colegio de supervisores con experiencia superior. Luego, la universidad discute el borrador de las conclusiones y puede impugnarlas. La confirmación de la calificación final de BMA generalmente es realizada por un equipo conjunto de supervisores o por un miembro del personal de supervisión superior.

33. La mayoría de las autoridades también han elaborado manuales de supervisión exhaustivos para garantizar que los supervisores individuales sigan un enfoque coherente. Estos manuales de supervisión suelen incluir preguntas que los supervisores deben responder al realizar BMA, información mínima que deben recopilar para informar su evaluación e indicadores cuantitativos que se espera que los supervisores analicen.

34. Si bien el juicio supervisor es un componente clave de la BMA, los criterios claros y objetivos y los procesos sólidos pueden limitar el riesgo de conclusiones arbitrarias e infundadas. Esto puede lograrse estableciendo requisitos mínimos (en manuales internos de supervisión o en orientaciones supervisoras publicadas) que un banco debe cumplir para poder obtener una calificación o calificación de evaluación predefinida para su modelo de negocio. Además, las partes cuantitativas del marco de BMA podrían automatizarse y eso podría mejorar el proceso de asignación de la calificación de BMA en términos de integridad y control de calidad. Las áreas en las que se puede mejorar la integridad del proceso y el control de calidad incluyen, por ejemplo, los cálculos de las ratios financieras y su comparación con los umbrales predefinidos. Del mismo modo, la automatización puede permitir la introducción de backstops y alertas automáticas dentro del proceso de BMA que pueden limitar el alcance de juicios arbitrarios e injustificados.

Integración de BMA en el proceso de revisión supervisora

35. El enfoque utilizado para integrar la BMA en el programa general de alineación estratégica varía de una jurisdicción a otra. Para algunas jurisdicciones, el riesgo comercial es un componente explícito y separado del SRP, y las conclusiones derivadas de la BMA se incorporan a la evaluación general. Cuando este es el caso, la evaluación de la sostenibilidad del modelo de negocio del banco se expresa típicamente como una puntuación, que, cuando se combina con las puntuaciones de los otros componentes del SRP, produce la calificación general del banco. En este contexto, es poco probable que una empresa con una calificación BMA baja reciba una calificación general alta. En otros casos, el riesgo empresarial no es un componente independiente y las consideraciones de sostenibilidad del modelo de negocio afectan a varias dimensiones del SRP, como las evaluaciones relacionadas con la gobernanza y la gestión de riesgos en general, pero también las evaluaciones relacionadas con los ingresos y la rentabilidad de líneas de negocio específicas.**43**

Sección 5 – Respuestas de supervisión

36. La comunicación clara con las entidades supervisadas es particularmente importante en el contexto de los marcos de la BMA. Esto se debe a la necesidad de que los supervisores evalúen los modelos de negocio de los bancos para ayudar a garantizar su seguridad y solidez, evitando al mismo tiempo cualquier duda de las decisiones comerciales tomadas por la alta dirección o el consejo. Los supervisores suelen celebrar reuniones trimestrales con la alta dirección del banco en línea con la divulgación pública de los resultados trimestrales, o incluso con mayor frecuencia para algunas de las instituciones más grandes. En esas ocasiones, las autoridades podrán informar a las empresas sobre su evaluación y divulgar sus previsiones de supervisión, sus hipótesis y los escenarios que hayan utilizado como parte de su BMA. Este paso, que promueve la transparencia y la rendición de cuentas, también se considera una oportunidad para que la institución que se está evaluando comprenda mejor las expectativas de supervisión. Los bancos suelen aprovechar esta oportunidad para discutir las conclusiones de la supervisión y proporcionar más información que respalde sus puntos de vista sobre la sostenibilidad de su modelo de negocio.

37. Los supervisores suelen utilizar la persuasión moral para expresar sus preocupaciones y alentar a los bancos a abordar las deficiencias detectadas en el curso del programa de alineación estratégica. En la práctica, los hallazgos de BMA no son independientes y a menudo se presentan a los bancos como parte de su evaluación global del SRP. Como resultado, en algunas jurisdicciones, la comunicación supervisora y las medidas adoptadas en relación con un banco pueden depender en gran medida de la evaluación global del REP y de la calificación supervisora compuesta. La persuasión moral es a menudo el enfoque preferido por los supervisores, particularmente cuando los riesgos aún no se consideran materiales porque se han detectado en una etapa temprana. Si bien estas recomendaciones no son jurídicamente vinculantes en el sentido de que las entidades no se exponen a sanciones o sanciones si no las cumplen, se espera que las entidades supervisadas respondan a ellas comentando las conclusiones e informando, a menudo dentro de un plazo predeterminado y obligatorio, de cualquier acción destinada a abordar las deficiencias identificadas por el supervisor.

38. Sin embargo, cuando la persuasión moral no es suficiente y no se satisfacen las expectativas de supervisión, los supervisores pueden imponer medidas correctoras. La intensidad de las medidas depende de la gravedad de las deficiencias detectadas y de si, y en qué medida, los requisitos prudenciales u operativos pueden haberse incumplido o no. Por lo general, esto incluye herramientas que van desde requisitos adicionales de presentación de informes hasta inspecciones in situ y cartas de seguimiento, hasta medidas más estrictas, como sanciones y restricciones a las actividades.**44**

39. El grado en que el banco responde y aborda de manera satisfactoria las preocupaciones supervisoras relativas a la sostenibilidad de su modelo de negocio constituye la base principal para determinar si está justificada una nueva escalada de la actividad supervisora. Si, por ejemplo, la respuesta del banco se considera insatisfactoria o se considera que el banco no coopera, los supervisores tendrían motivos suficientes para solicitar que elabore e implemente un plan correctivo para abordar las deficiencias identificadas.**45** Las acciones en esos planes generalmente tendrían como objetivo promover mejoras en las capacidades de gestión de riesgos de la empresa y / o en sus prácticas de gobernanza.**46** La autoridad financiera, a su vez, discutirá la plausibilidad de las acciones propuestas y / o requerirá acciones adicionales si es necesario.

40. Podrán aplicarse medidas de supervisión más severas cuando se hayan detectado deficiencias graves. Por ejemplo, un alto nivel de riesgo empresarial puede traducirse en requisitos de capital adicionales, además de otros requisitos, para reforzar su gestión de riesgos y reducir su asunción de riesgos. Este será el caso, en particular, en aquellas jurisdicciones en las que el SRP dé lugar a complementos de capital del pilar 2 en forma de requisitos mínimos o de colchón adicionales.**47** Además, algunos supervisores tienen poderes para limitar la asunción de riesgos, incluso imponiendo restricciones a determinadas actividades que el banco puede realizar, o imponiendo un límite global al tamaño del balance del banco, así como para determinar la venta de activos específicos. líneas de negocio o filiales.**48** Sin embargo, estas medidas se perciben como extremas y generalmente se limitan a situaciones en las que existe una amenaza material para los objetivos de supervisión o, más en general, para la seguridad y la solidez de la entidad. Además, las acciones menos intrusivas, menos públicas y menos severas (por ejemplo, la persuasión moral) también deben haber demostrado ser infructuosas y la autoridad financiera cree que la empresa no tomará las medidas correctivas apropiadas por su cuenta.

41. En la práctica, algunos supervisores prefieren no adoptar medidas de supervisión contra los bancos con modelos de negocio insostenibles cuando dichos bancos siguen cumpliendo plenamente todos los reglamentos y normas. Este enfoque está impulsado, al menos en parte, por la preocupación de que las acciones de supervisión en respuesta a las vulnerabilidades en los modelos de negocio del banco puedan percibirse como una participación directa de la autoridad financiera en el día a día de la empresa y en su proceso de toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, al dirigir el negocio del banco en una dirección específica, los supervisores podrían ser percibidos como anulando el consejo de administración y la alta gerencia de la empresa sin la debida causa y asumiendo sus responsabilidades. Esto también podría dar lugar a posibles pasivos, particularmente si el banco quebrara como resultado de tales acciones (o a pesar de tales acciones). Una consideración adicional planteada por las autoridades encuestadas es la difícil tarea de definir un modelo de negocio insostenible de una manera que pueda utilizarse en el contexto de un marco de intervención temprana para desencadenar acciones de supervisión.

42. Para superar estos retos, los supervisores a menudo basan sus acciones en deficiencias específicas detectadas durante la ACB, y estas deficiencias justifican sus intervenciones sobre la base de consideraciones de seguridad y solidez. Esto puede incluir deficiencias relacionadas con malas prácticas de gobernanza, gestión inadecuada del riesgo, concentraciones excesivas de riesgo o inconsistencias entre la estrategia del banco y su apetito por el riesgo. Este suele ser el enfoque preferido por la mayoría de los supervisores porque producir pruebas sólidas de tales deficiencias se percibe como más sencillo que demostrar que el modelo de negocio de un banco no es sostenible. Además, la mayoría de los marcos prudenciales están bien equipados para hacer frente a esas situaciones. Esto se debe a que los regímenes de intervención temprana en muchas jurisdicciones a menudo proporcionan a los supervisores motivos suficientes para tomar medidas sobre la base de evaluaciones cualitativas sobre la idoneidad de las capacidades de gestión de riesgos y los acuerdos de gobernanza de la empresa. Además, muchos de estos regímenes se han revisado desde el GFC para permitir y alentar intervenciones más tempranas, mientras que las autoridades de supervisión también se han vuelto más inclinadas y más dispuestas a usar sus poderes en una etapa más temprana.**49**

43. Los resultados de la BMA también pueden tener implicaciones macro prudenciales. Por ejemplo, BMA puede informar y apoyar decisiones de política destinadas a abordar problemas estructurales en el sistema financiero, como el exceso de capacidad, la falta de rentabilidad y las limitaciones de financiación en la industria en su conjunto o en sectores específicos.**50** Del mismo modo, también puede contribuir a la evaluación por parte de las autoridades del impacto de los cambios en el entorno operativo de los bancos, incluidos los asociados con la digitalización de las finanzas y la entrada de las grandes empresas tecnológicas en los servicios financieros. los impactos de los riesgos financieros relacionados con el clima y los cambios en la orientación de la política monetaria. Además, las conclusiones de la supervisión sobre riesgos comerciales más altos de lo habitual relacionados con un modelo de negocio en particular o con líneas de negocio específicas pueden proporcionar información relevante para el desarrollo de una nueva regulación y orientación supervisora con respecto a preocupaciones específicas, como políticas de suscripción de crédito inapropiadas.**51**

Sección 6 – Conclusiones

44. La BMA es un componente importante de un marco eficaz para la supervisión bancaria. Esto se debe a que BMA apoya los esfuerzos de los supervisores para identificar las vulnerabilidades de los bancos en una etapa temprana. Por lo tanto, ayuda a promover la seguridad y la solidez de los bancos. Un enfoque BMA bien diseñado y completo proporciona a los supervisores la base para comprender, analizar y evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio de un banco. BMA también permite a los supervisores tener una mejor comprensión de la coherencia entre las decisiones estratégicas de las entidades, su apetito por el riesgo y los recursos asignados a sus estrategias. Por último, BMA permite a los supervisores evaluar la capacidad de un banco para adaptarse a los cambios en su entorno operativo. Por lo tanto, BMA tiene el potencial de mejorar la supervisión y hacerla más proactiva y con visión de futuro.

45. Los datos granulares y de buena calidad, las capacidades adecuadas de agregación de datos, las herramientas analíticas adecuadas, el diálogo regular con el banco y el juicio de expertos son elementos indispensables de un marco eficaz de BMA. Una BMA efectiva se basa en la capacidad de los bancos para producir y agregar datos financieros en todo el grupo bancario en su conjunto y para cada una de sus principales unidades de negocio y líneas de negocio. Además, para hacer el mejor uso posible de estos datos y transformarlos en insumos de supervisión relevantes, los supervisores deben desarrollar y utilizar herramientas analíticas que incluyan pruebas de resistencia, evaluaciones de grupos de pares, previsiones de rentabilidad y análisis de escenarios. Al combinar los resultados de estas herramientas con información cualitativa como la obtenida en el curso del diálogo regular con el consejo de administración y la alta dirección del banco y aplicar el juicio de expertos, los supervisores pueden formarse una opinión cualificada sobre la sostenibilidad de los modelos de negocio de los bancos.

46. Al llevar a cabo la BMA, los supervisores deben tener en cuenta todos los acontecimientos pertinentes en los entornos empresariales y económicos en los que opera el banco. Esto se debe a que un banco que no adapta suficientemente su modelo de negocio para reflejar los cambios en su entorno operativo puede eventualmente ver este modelo de negocio decaer y volverse insostenible. En la actualidad, las evaluaciones prospectivas tendrían que incluir evaluaciones de la capacidad de los bancos para adaptar sus modelos de negocio a la luz del final del período de tasas de interés "bajas durante mucho tiempo" en varias jurisdicciones, así como el creciente uso de nuevas tecnologías en la prestación de servicios financieros y la competencia de nuevos actores, como las grandes empresas de tecnología. Una BMA integral también tendría que tener en cuenta los impactos potenciales del cambio climático y la capacidad de los bancos para identificar, gestionar y mitigar sus exposiciones a los riesgos financieros relacionados con el clima, incluidos los riesgos físicos y de transición.

47. Mediante la aplicación de un enfoque proporcionado, BMA puede contribuir a mejorar la supervisión de las entidades de crédito con diferentes perfiles de manera eficiente. Para las instituciones financieras grandes y complejas, un marco BMA eficaz podría, en principio, aprovechar toda la gama de herramientas de supervisión, incluidas las pruebas de resistencia, los análisis de escenarios y las previsiones de rentabilidad. El marco también maximizaría el uso de información cuantitativa y cualitativa, incluida la obtenida de interacciones frecuentes con la empresa. Además, las evaluaciones se realizarían al menos una vez al año y se basarían en los conocimientos especializados de los equipos de supervisión específicos de cada empresa. Por el contrario, para las empresas más pequeñas y menos complejas, el marco de BMA se basaría principalmente en datos cuantitativos y procesos en gran medida automatizados. En este contexto, se realizarían evaluaciones para grupos de instituciones financieras que comparten algunas características similares (es decir, análisis de grupos de pares) como primer paso para identificar valores atípicos.

48. Una mayor formalidad en la definición de lo que constituye un modelo de negocio no sostenible aumenta la eficacia de los marcos de BMA. La publicación de orientaciones claras sobre las características de los modelos de negocio no sostenibles, así como sobre los procesos que utilizan los supervisores para evaluar el riesgo empresarial, proporciona claridad sobre las expectativas de supervisión. También puede disuadir las prácticas que aumentan el riesgo empresarial. Por el contrario, una mayor transparencia con respecto a las expectativas de supervisión sobre lo que constituye un modelo de negocio sostenible incentiva al consejo y a la alta dirección de los bancos a tener en cuenta estas expectativas en sus procesos de toma de decisiones. Además, la transparencia adicional mejora la calidad y la eficacia del diálogo entre los supervisores y las empresas supervisadas y, por lo tanto, puede facilitar la adopción de medidas correctoras tempranas para abordar los problemas de supervisión, incluso cuando no se hayan incumplido los límites reglamentarios.

49. Dar más importancia al riesgo empresarial en los SRP puede ayudar a los supervisores a tomar medidas tempranas sobre la base de las conclusiones de la BMA. Esto se puede lograr evaluando el riesgo empresarial como un componente independiente del SRP. Este enfoque vincula directamente aspectos específicos de los modelos de negocio que, sobre la base de la experiencia y los conocimientos de supervisión, se consideran debilidades, con implicaciones negativas para la seguridad y la solidez de los bancos. Esta vinculación permite a los supervisores identificar las vulnerabilidades de un banco y alertar a la administración y al consejo de administración del banco en una etapa más temprana que cuando se ven obligados a esperar a que ocurra una violación regulatoria. Por lo tanto, también permite a los supervisores abordar estos problemas antes de que se enconen y se vuelvan más difíciles de abordar o resolver. Además, dar más prominencia a la BMA al convertirla en un componente discreto de la calificación general de supervisión proporciona a las autoridades de supervisión una herramienta potencialmente poderosa a través de la cual pueden ejercer la persuasión moral. Esto se debe a que una evaluación negativa por parte del supervisor del riesgo comercial del banco afectará en última instancia a la evaluación general del banco como parte del REP, lo que a su vez permitirá al supervisor desplegar su conjunto de herramientas del Pilar 2. En consecuencia, este enfoque tiene el potencial de hacer que el SRP general sea más prospectivo y proactivo.

1. Rodrigo Coelho (Rodrigo.Coelho@bis.org), Amélie Monteil (Amelie.Monteil@bis.org), Vasily Pozdyshev (Vasily.Pozdyshev@bis.org) y Jean-Philippe Svoronos (Jean-Philippe.Svoronos@bis.org), Banco de Pagos Internacionales. Los autores agradecen a Raihan Zamil por sus útiles comentarios. También estamos agradecidos a Marie-Christine Drexler y Esther Künzi por su valioso apoyo con este documento.

2. Los modelos de negocio sostenibles pueden definirse de diferentes maneras. A los efectos del presente documento, y siguiendo las orientaciones proporcionadas por la Autoridad Bancaria Europea (ABE (2014)), se considerará que un banco tiene un modelo de negocio sostenible si cumple con todos los criterios siguientes (1) el banco genera rendimientos sólidos y estables que son aceptables dado su apetito por el riesgo y su estructura de financiación; (2) el banco no tiene concentraciones de activos materiales o fuentes concentradas de ingresos insostenibles; (3) el banco tiene una fuerte posición competitiva en sus mercados elegidos y es probable que su estrategia refuerce esta fortaleza; (4) las previsiones del banco se basan en supuestos plausibles sobre el futuro entorno empresarial; y (5) los planes estratégicos del banco son apropiados dado el modelo de negocio actual y las capacidades de ejecución de la administración.

3. Véase BCBS (2015).

4. Para una visión general de las características de una buena supervisión, véase Elliot et al (2010).

5. Esto no implica que las consideraciones del modelo de negocio hayan sido ignoradas hasta el GFC o que no se consideren en jurisdicciones que no incorporan un componente específico de calificación supervisora en BMA en su SRP. Más bien, las consideraciones de BMA pueden haber sido -y son- examinadas como parte de la calificación de "gestión" y/o implícitamente cubiertas en el análisis de "ganancias", en lugar de ser enfatizadas como un componente separado y revisadas de manera sistemática.

6. En febrero de 2018, la Reserva Federal impuso un límite de activos a Wells Fargo que impide que el banco crezca más allá de sus activos totales de 2017 (USD 1,95 billones). La restricción, que todavía está vigente, se impuso tras los abusos de los consumidores y las fallas de cumplimiento, incluida la apertura de millones de cuentas de clientes falsas y el cobro excesivo a los clientes en los negocios de hipotecas y préstamos para automóviles del banco. Wells Fargo, uno de los bancos más grandes de los Estados Unidos, es un G-SIB.

7. En octubre de 2021, BaFin, el regulador bancario alemán, impuso un límite al crecimiento de la empresa fintech N26, con sede en Berlín, por el que el banco ya no podrá aceptar más de 70.000 nuevos clientes al mes (menos de la mitad del número promedio de nuevos clientes que había estado asumiendo en los primeros nueve meses de 2021). La restricción se entendió como una medida de escalada y sigue a la asignación de un supervisor especial al banco para monitorear las mejoras en los controles contra el lavado de dinero de N26.

8. BMA no se limita al SRP. Otros tipos de BMA tienen lugar en otras áreas. En particular, la BMA es un componente clave en la evaluación de las solicitudes de licencia. De hecho, los principios básicos de Basilea (CP) requieren el uso de evaluaciones de modelos de negocio como parte de los criterios de concesión de licencias. En particular, describen la importancia de que las autoridades financieras revisen los planes de negocios y desarrollo del candidato. Esto incluye analizar el desarrollo proyectado, la adecuación de los recursos que está comprometiendo y la medida en que los supuestos que sustentan los planes de negocios y desarrollo son realistas, o al menos plausibles. Basándose en las lecciones extraídas de la GFC, los CP también declaran que la autoridad supervisora tiene el poder explícito de aprobar, rechazar o imponer condiciones de supervisión a las grandes adquisiciones y/o inversiones de un banco con arreglo a los criterios prescritos.

9. Este documento utiliza las definiciones de riesgos físicos y riesgos de transición, y sus impulsores asociados, según lo definido por BCBS (2021a). Los riesgos físicos se refieren a las pérdidas potenciales resultantes de la creciente gravedad y frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos (como olas de calor, inundaciones o tormentas), de los cambios graduales a más largo plazo del clima (como el aumento del nivel del mar y el aumento de las temperaturas medias) y los efectos indirectos del cambio climático (como la desertificación). Los riesgos de transición se relacionan con el proceso de ajuste hacia una economía con menos emisiones de carbono. Incluyen cambios en las políticas gubernamentales, en la tecnología y en el mercado y el sentimiento del cliente que pueden generar, acelerar, ralentizar o interrumpir la transición.

10. BCBS (2019).

11. Según Duckwitz et al (2019), a raíz de la GFC, muchos supervisores han hecho mayor hincapié en el desarrollo de criterios prospectivos en sus marcos de evaluación de riesgos, incluida la realización de análisis de modelos de negocio.

12. Entrevistas realizadas entre septiembre y diciembre de 2021.

13. La Autoridad de Regulación Prudencial (PRA) del Banco de Inglaterra (BoE), el Banco Central de Brasil (CBB), el Banco Central de la Federación de Rusia (CBR), la Agencia de Servicios Financieros de Japón (JFSA), la Autoridad Monetaria de Singapur (MAS), el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) de la unión bancaria europea y la Reserva Federal de los Estados Unidos (Fed). Se ha suspendido el acceso del CBR a todos los servicios, reuniones y otras actividades del BPI.

14. Según BCBS (2015), "un banco débil es aquel cuya liquidez o solvencia está deteriorada o pronto se verá afectada a menos que haya una mejora importante en sus recursos financieros, perfil de riesgo, modelo de negocio, sistemas y controles de gestión de riesgos, y / o calidad de gobierno y gestión de manera oportuna".

15. Existen numerosos casos de quiebras bancarias o casi quiebras en todas las jurisdicciones a raíz de planes de negocios mal concebidos y/o con recursos insuficientes. La razón para seleccionar estos dos episodios es que se encuentran entre las quiebras bancarias mejor documentadas.

16. WaMu se cerró el 25 de septiembre de 2008. La Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC) fue nombrada receptora, vendiendo los activos del banco a JPMorgan Chase. Royal Bank of Scotland pasó a depender de bank of England Emergency Liquidity Assistance el 7 de octubre de 2008 y posteriormente fue nacionalizado.

17. A lo largo de los años, varios bancos con modelos de negocio insostenibles han sido clasificados por el CBR como "bancos débiles" y posteriormente fueron cerrados. En muchos de estos casos, la razón principal era que los bancos tenían exposiciones altamente concentradas, ya sea a sus accionistas o a empresas controladas por sus accionistas. En consecuencia, el CBR modificó sus directrices de supervisión para incluir descripciones de los llamados modelos de negocio "cautivos", y algunos de ellos se consideran insostenibles.

18. Los bancos débiles pueden verse tentados a adoptar comportamientos excesivos de asunción de riesgos como parte de las estrategias de "apostar por la resurrección", a riesgo de comprometer fatalmente su posición financiera y poner en riesgo los depósitos de sus clientes.

19. Por ejemplo, la evaluación del modelo de negocio es el primero de los cuatro elementos clave del PRES que lleva a cabo el MUS en los Estados miembros de la Unión participantes. Los otros tres componentes incluyen una evaluación de los acuerdos de gobernanza y gestión de riesgos (gobernanza interna), una evaluación de si el capital del banco es adecuado a sus riesgos (riesgos para el capital) y una evaluación de si su liquidez es adecuada para los riesgos de liquidez y financiación que está ejecutando (riesgos para la liquidez). Brasil es también un ejemplo de una jurisdicción en la que el riesgo del modelo de negocio se revisa en todo el banco y por sí solo.

20. En Singapur, por ejemplo, MAS utiliza el Marco y las Técnicas de Evaluación Integral de Riesgos (CRAFT) para evaluar los riesgos derivados del modelo de negocio y la estrategia de las distintas instituciones financieras. Bajo este enfoque, el riesgo empresarial se evalúa como parte de las actividades materiales emprendidas por las instituciones financieras y es un insumo importante para que los supervisores comprendan mejor los riesgos a los que está expuesto un banco y la idoneidad de sus capacidades de gestión de riesgos. Por ejemplo, al evaluar el componente de ganancias en CRAFT, BMA contribuye a las evaluaciones de los supervisores sobre la sostenibilidad y la calidad de las ganancias de una institución, así como a si están alineadas con la dirección estratégica de la institución.

21. El BCE (2018) identificó la capacidad de las entidades de crédito para desglosar los costes e ingresos por línea de negocio o canal de distribución como un ámbito clave de mejora. En el mismo año, el BCBS también identificó la necesidad de que los grandes bancos internacionales mejoren significativamente sus capacidades de agregación de riesgos y de información de riesgos como parte de su informe de progreso sobre el tema (BCBS (2018)).

22. Por ejemplo, los supervisores tienden a considerar los depósitos básicos recibidos de empresas minoristas y pequeñas empresas de manera más favorable que la financiación basada en el mercado y más volátil recibida de grandes inversores institucionales, ya que los primeros generalmente proporcionan a los bancos una financiación más estable que los segundos.

23. Una consideración conexa se ejemplifica en la ABE (2014), que establece expectativas para que los supervisores evalúen las concentraciones en los ingresos relacionados con los clientes, los sectores y las geografías.

24. MAS, por ejemplo, evalúa la sostenibilidad y la calidad de los beneficios de una entidad, así como si los beneficios son suficientes para respaldar las operaciones y satisfacer las necesidades de capital y provisión. Al realizar esta evaluación, MAS aplica una combinación de información cualitativa y cuantitativa. Esto incluye una evaluación de múltiples indicadores, análisis de la contribución de los ingresos por segmentos de negocio y geografías, evaluación de la dependencia de un banco de fuentes de ganancias no recurrentes (por ejemplo, ganancias únicas) y análisis de grupos de pares. Para más detalles, véase MAS (2015).

25. La evaluación de CBB de los resultados de los bancos, que alimenta la BMA, considera tres dimensiones: suficiencia, calidad y sostenibilidad. La suficiencia de los beneficios se refiere principalmente a la capacidad de los bancos para generar un nivel de ingresos netos que sea proporcional a su perfil de riesgo y estrategia de crecimiento. La calidad de las ganancias se evalúa en función de las fuentes de ingresos, la diversificación de dichas fuentes, la coherencia con el modelo de negocio y la estrategia del banco, y la recurrencia de las diversas fuentes de ingresos. Por último, la sostenibilidad implica una evaluación de si la empresa tiene recursos y capacidades suficientes y adecuados para garantizar que los beneficios actuales puedan mantenerse a medio plazo.

26. Por ejemplo, un componente clave de la BMA de la CBB es la evaluación de la estrategia de una empresa. Esto incluye evaluar y comprender, como mínimo, cinco elementos relacionados con la estrategia de la empresa: (1) objetivos estratégicos de la empresa (por ejemplo, aumentar la cuota de mercado en préstamos hipotecarios en cinco puntos porcentuales en tres años); (2) iniciativas estratégicas planificadas o en curso (por ejemplo, lanzamiento de nuevos servicios); (3) condiciones esenciales para la implementación exitosa de las estrategias de la empresa (por ejemplo, contratación de personal con habilidades especializadas); (4) fortalezas competitivas (por ejemplo, prestación de servicios de alta calidad a los clientes) y debilidades (por ejemplo, estructura de financiación concentrada e inestable) del modelo de negocio de la empresa; y (5) oportunidades (por ejemplo, una nueva regulación que facilite la prestación de nuevos servicios) y amenazas (por ejemplo, nuevos actores que ingresen al mercado de la empresa) a la estrategia de la empresa.

27. Por ejemplo, la Autoridad Monetaria de Hong Kong (HKMA) examina los recursos relacionados con el capital, la financiación, la dotación de personal, los sistemas operativos, los canales de comunicación, las redes de entrega y los recursos y capacidades de gestión al evaluar la sostenibilidad de las decisiones estratégicas de los bancos. Para más detalles, véase HKMA (2017).

28. Uno de los criterios esenciales del CP 15 especifica que "el supervisor determina que las entidades disponen de sistemas de información adecuados (tanto en circunstancias normales como en períodos de tensión) para medir, evaluar e informar sobre el tamaño, la composición y la calidad de las exposiciones a escala bancaria en todos los tipos de riesgo, productos y contrapartes. El supervisor también determina que estos informes reflejan el perfil de riesgo del banco y las necesidades de capital y liquidez, y se proporcionan oportunamente al consejo de administración y a la alta dirección del banco en una forma adecuada para su uso (BCBS (2012)). Los Principios del BCBS para la agregación efectiva de datos de riesgo y la presentación de informes de riesgos contienen expectativas aún más detalladas y específicas con respecto a las capacidades de los sistemas de TI de los bancos (BCBS (2013)).

29. Véase Crisanto et al (2021) para una discusión sobre las ventajas comparativas de las grandes empresas tecnológicas.

30. Véase Bubeck et al (2020) para un análisis sobre el impacto de los tipos de interés negativos de la política monetaria y el comportamiento de los bancos en materia de asunción de riesgos.

31. Véase BCBS (2021a).

32. Esto incluye, por ejemplo, equipos con habilidades relevantes para analizar estrategias relacionadas con prácticas de suscripción y/ o actividades comerciales, como la originación de transacciones de titulización y / o la negociación de derivados.

33. Este es el enfoque utilizado por la PRA del Reino Unido, por ejemplo.

34. Véanse los recuadros 5 y 9 para ver ejemplos de tal enfoque.

35. Véase EBA (2014), para un ejemplo de fuentes de información cuantitativa y cualitativa utilizadas para llevar a cabo la BMA.

36. Por ejemplo, la PRA adopta diferentes enfoques en función de los riesgos para la estabilidad financiera que plantea una entidad específica. En general, los BMA para todas las empresas incluirían una evaluación de las principales fuentes de ingresos y cómo se generan. Para las empresas que representan un mayor riesgo para la estabilidad del sistema financiero, esta evaluación también incluye una evaluación de los impulsores de la rentabilidad, las previsiones de rentabilidad, los objetivos de rendimiento y los supuestos subyacentes.

37. Por ejemplo, CBB lleva a cabo BMA para todos los SIB al menos una vez al año como parte de su SRP. Para los bancos no sistémicos, la duración del ciclo de supervisión es de dos o tres años, dependiendo del tamaño de la empresa.

38. Por ejemplo, uno de los principales componentes del BCE (2018) fue un ejercicio de previsión de rentabilidad, consistente en recopilar, comparar y analizar las previsiones de las entidades de crédito de sus principales indicadores de rentabilidad para los próximos tres años. Desde la revisión temática, este ejercicio se ha convertido en una actividad regular, que se lleva a cabo anualmente y cuyos resultados se incorporan a la evaluación general del PRES.

39. Véanse, por ejemplo, BCE (2018), CGFS (2018) y FSB (2019).

40. Basándose en tres pruebas de resistencia recientes para el riesgo climático, Baudino y Svoronos (2021) también sostienen que el resultado de estos ejercicios puede ser una aportación relevante para los supervisores en sus conversaciones con las empresas sobre la sostenibilidad de sus modelos de negocio.

41. El NGFS ha desarrollado escenarios climáticos con el objetivo de proporcionar un marco de referencia común para los bancos centrales y los supervisores. Véase, en particular, NGFS (2021a,b).

42. Véase BCBS (2021b) para más información.

43. En 2021, CBB revisó su SRP con el fin de hacerlo más prospectivo otorgando a BMA un papel más destacado. En el marco anterior, la BMA se consideró a través de los componentes del SRP. Entre ellas figuraban evaluaciones supervisoras en relación con la estrategia, los beneficios y la planificación de capital de los bancos. Por el contrario, bajo el nuevo marco, BMA se ha convertido en un componente independiente del SRP, que incluye consideraciones de supervisión relacionadas con los mismos componentes. En este nuevo marco, la calificación asociada a BMA representa el 40% de la calificación global de la Entidad Financiera

44. Véase el gráfico 1 del BCBS (2015) para una lista de medidas de supervisión discrecionales que pueden imponerse para abordar las debilidades de las entidades.

45. El marco correctivo inmediato en perú, por ejemplo, incluye la falta de cooperación como posible desencadenante de las medidas de supervisión. Ver Svoronos (2018) para más detalles.

46. Además de los planes correctores, CBR tiene, por ejemplo, la facultad de exigir a los bancos no sistémicos que elaboren planes de recuperación (los bancos sistémicos están obligados a elaborar planes de recuperación de forma regular) siempre que se considere significativo el riesgo empresarial.

47. Véase el recuadro 8 para un ejemplo.

48. Por ejemplo, en marzo de 2018, la Reserva Federal de los Estados Unidos impuso un límite máximo de activos a Wells Fargo, impidiéndole aumentar su balance hasta que mejorara los controles de gestión de riesgos.

49. Además de los factores desencadenantes más cuantitativos (por ejemplo, basados en coeficientes de adecuación del capital), el marco de medidas correctoras rápidas en Filipinas integra factores desencadenantes basados en la calificación y discrecionales, que pueden utilizarse como base para justificar una acción supervisora temprana. Esto incluye, por ejemplo, un desencadenador asociado con el nivel de la calificación del componente de gestión. Para más detalles, véase Svoronos (2018).

50. Véase el recuadro 4 para un ejemplo.

51. Véase, por ejemplo, BCE (2020).

**Referencias**

Banco de Inglaterra (2021): Elementos clave del escenario exploratorio bienal de 2021: riesgos financieros del cambio climático, junio.

Baudino, P, R Goetchman, J Henry, K Taniguchi y W Zhu (2018): "Stress-testing banks – a comparative analysis", FSI Insights on policy implementation, No. 12, noviembre.

Baudino, P y J-P Svoronos (2021): "Stress-testing banks for climate change – a comparison of practices", FSI Insights on policy implementation, no 34, julio.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012): Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz, septiembre.

——— (2013): Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, enero.

——— (2015): Directrices para identificar y tratar con bancos débiles, julio.

——— (2018): Progreso en la adopción de los principios para la agregación efectiva de datos de riesgo y la notificación de riesgos, junio.

——— (2019): Panorama general de las prácticas y enfoques de revisión supervisora del Pilar 2, junio.

——— (2021a): Impulsores de riesgos relacionados con el clima y sus canales de transmisión, abril.

——— (2021b): Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks, Documento consultivo, noviembre.

Bubeck J, A Maddaloni y J-L Peydró (2020). "Tipos de política monetaria negativos y asunción de riesgos sistémicos de los bancos: evidencia del registro de valores de la zona del euro", Journal of Money, Credit and Banking, vol. 52, noviembre.

Comité del Sistema Financiero Global (2018): "Cambios estructurales en la banca después de la crisis", CGFS Paper no60, enero.

Crisanto J, J Ehrentraud, M Fabian (2021): "Big techs in finance: regulatory approaches and policy options", FSI Briefs, no 12, marzo.

Duckwitz V, S Hohl, K Weissenberg y R Zamil (2019): "Proporcionalidad en el pilar 2 del marco de Basilea", FSI Insights on policy implementation, n.º 16, julio.

Elliot J, J Vinãls, P Bologn, J Fiechter, M Hsu, A Narain and I Tower (2010): "The making of good supervision: learning to say no", FMI, Staff Position Note No 2010/08, mayo.

Autoridad Bancaria Europea (2014): Directrices sobre procedimientos y metodologías comunes para el proceso de revisión y evaluación supervisoras (PRES), diciembre.

——— (2018): Directrices sobre procedimientos y metodologías comunes para el proceso de revisión y evaluación supervisoras (PRES) y las pruebas de resistencia supervisoras, julio.

Banco Central Europeo (2018): Revisión temática del MUS sobre rentabilidad y modelos de negocio, septiembre.

——— (2020): Tendencias y riesgos en las normas de suscripción de crédito de entidades significativas en el mecanismo único de supervisión, junio.

——— (2021): Metodología de supervisión para 2019, enero.

Autoridad de Servicios Financieros (2011): "The failure of the Royal Bank of Scotland", FSA Board Report, diciembre.

Consejo de Estabilidad Financiera (2019): Bigtech in finance: market developments and potential financial stability implications, diciembre.

Autoridad Monetaria de Hong Kong (2017): Manual de política supervisora, diciembre

Agencia de Servicios Financieros de Japón (2019): Enfoques de JFSA para la supervisión prudencial, marzo.

Autoridad Monetaria de Singapur (2015): Marco de MAS para la evaluación del impacto y el riesgo de las instituciones financieras, septiembre.

Network for Greening the Financial System (2021a): ESCENARIOS CLIMÁTICOS NGFS para bancos centrales y supervisores, junio.

——— (2021b): Escenarios en acción: un informe de progreso sobre la supervisión global y los ejercicios de escenarios climáticos del banco central, octubre.

Royal Bank of Scotland (2007): "Annual Report and Accounts 2006", febrero.

Svoronos J-P (2018): "Early intervention regimes for weak banks", FSI Insights on policy implementation, n.º 6, abril.

Senado de los Estados Unidos (2011): "Wall Street y la crisis financiera: anatomía de un colapso financiero", Subcomité Permanente de Investigaciones, abril