



DECISIO



El caso HSBC - Parte II: Riesgo Reputacional, Sanciones por Lavado de Dinero Impacto, Consecuencias y la Gestión del Riesgo.



2

En la [entrega anterior de este artículo](#) se analizó la denuncia que pendía sobre el Banco HSBC acerca de diversas operaciones vinculadas al lavado de dinero, bajo la óptica de las políticas y procedimientos en materia de prevención de tal delito.

En la presente se aborda la situación desde una perspectiva distinta, evaluando los impactos de esta denuncia y la posterior sanción, en la situación económica, financiera y reputacional del Banco, planteando como trasfondo la importancia de la adecuada gestión de los riesgos.



Riesgo Reputacional (Com. A 5398):

“aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los clientes, contrapartes, accionistas, inversores, tenedores de deuda, analistas de mercado y otros participantes del mercado relevantes que afecta adversamente la capacidad de la entidad financiera para mantener relaciones comerciales existentes o establecer nuevas y continuar accediendo a fuentes de fondeo -tales como en el mercado interbancario o de titulización.”

y otros participantes del mercado relevantes que afecta adversamente la capacidad de la entidad financiera para mantener relaciones comerciales existentes o establecer nuevas y continuar accediendo a fuentes de fondeo -tales como en el mercado interbancario o de titulización.”

Corresponde primero analizar el significado de la palabra reputación. Según la Real Academia Española, el término **reputación se refiere a: “Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.”** Desde el punto de vista del negocio financiero, el BCRA define como **Riesgo Reputacional (Com. A 5398) a: “aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los clientes, contrapartes, accionistas, inversores, tenedores de deuda, analistas de mercado**

La realidad demuestra la fuerte vinculación existente entre reputación y **confianza**. Ésta, de acuerdo a Wikipedia, puede definirse como: “la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo.” La idea de “confianza”, sin duda, se corresponde con los sentimientos del sujeto, lo cual implica que no siempre es consecuente con la realidad. La confianza se construye día a día actuando según lo esperado, y se destruye en un instante cuando se incumple con la conducta esperada por el otro.



En la industria financiera, la reputación y la confianza que los clientes y el mercado tienen en las entidades, es crucial para el éxito del negocio. En el caso de los Seguros, la importancia radica en que su producto es un intangible de prestación diferida en el tiempo. Para los bancos, la liquidez y estabilidad requieren en forma excluyente la confianza del público.

La reputación y la confianza suelen ser afectadas e impactadas por diversas circunstancias. Sin duda las crisis, son uno de los principales factores. Éstas se presentan por diversos causales, generan impactos disimiles y son abordadas de forma dispar, principalmente en función de los estilos de gestión, las oportunidades ocasionales y la visión de la Alta Dirección. La reputación de cualquier entidad se construye con la acumulación y sucesión de respuestas que la misma da a las situaciones que enfrenta.

En la industria financiera, la reputación y la confianza que los clientes y el mercado tienen en las entidades, es crucial para el éxito del negocio. En el caso de los Seguros, la importancia radica en que su producto es un intangible de prestación diferida en el tiempo. Para los bancos, la liquidez y estabilidad requieren en forma excluyente la confianza del público





El Caso HSBC: el origen

El pasado año 2012, fue complicado en materia reputacional para el Banco Hong Kong Shanghai Banking Corporation, que enfrentó una **severa acusación de Lavado de Dinero en los Estados Unidos** por maniobras complejas y montos considerables involucrando diversos países (vinculados algunos incluso a Organizaciones Terroristas), y fue sancionado también por la misma causa en Argentina y en el Reino Unido por malvender instrumentos financieros.

En el resonado caso de lavado de Activos en los EE.UU., el Banco fue sancionado con una multa de 1.8 Billones de dólares. La misma fue aplicada el último 11 de Diciembre. Además se le impuso una multa de \$ 32 Millones (aproximadamente U\$S 5 Millones) en Argentina y de 2.3 billones de dólares en el Reino Unido, por malvender productos.



...el Banco fue sancionado con una multa de 1.8 Billones de dólares.

Impactos en la opinión pública a través de la prensa.

La toma de conocimiento por parte del mercado, del escándalo del lavado de dinero, se produjo en Julio de 2012 cuando fue presentado, al Senado de los Estados Unidos un lapidario informe que dio origen a esta cuestión.

the guardian

News | Sport | Comment | Culture | Business | Money | Life & style | Travel | Environment

Business > HSBC

HSBC admits laundering money for drug cartels, terrorists and rogue states - video

David Bagley
HSBC head of compliance

guardian.co.uk

00:10 01:44

<http://www.guardian.co.uk/business/video/2012/jul/18/hsbc-laundering-drug-terrorists-video>

Analizaremos el tratamiento que le dieron los principales medios del Mundo a la denuncia y la posterior sanción aplicada al HSBC.

El **diario inglés The Guardian** tituló: “El Banco HSBC admitió lavar dinero para Carteles de Droga, y Organizaciones y Países vinculados al Terrorismo”. En dicho artículo se presenta un video en el que, los principales ejecutivos de la Entidad, admiten la situación.

<http://www.guardian.co.uk/business/video/2012/jul/18/hsbc-laundering-drug-terrorists-video>

The New York Times

The Opinion Pages

WORLD U.S. N.Y. / REGION BUSINESS TECHNOLOGY SCIENCE HEALTH

EDITORIAL

Too Big to Indict

Published: December 11, 2012 | 406 Comments

It is a dark day for the rule of law. Federal and state authorities have [chosen not to indict](#) HSBC, the London-based bank, on charges of vast and prolonged money laundering, for fear that criminal prosecution would topple the bank and, in the process, endanger the financial system. They also have not charged any top HSBC banker in the case, though it boggles the mind that a bank could launder money as HSBC did without anyone in a position of authority making culpable decisions.

Related

DealBook: HSBC to Pay \$1.92 Billion to Settle Money Laundering Charges (December

Clearly, the government has bought into the notion that too big to fail is too big to jail. When prosecutors choose not to prosecute to the full

Por otro lado el New York Times, tituló "Too big to Indict" (Demasiado grande para ser procesado). La nota explica la decepción reinante en el mercado por la "falta de justicia" presente en el caso, dando como justificación, la estabilidad del Banco y el Sistema Financiero. Argumento válido desde una perspectiva financiera, pero cuestionable desde lo jurídico y moral.

http://www.nytimes.com/2012/12/12/opinion/hsbc-too-big-to-indict.html?_r=1&

En la misma línea editorial, pero con un título incluso más fuerte, la CNN dijo: "HSBC: Too big to Jail? (¿HSBC, demasiado grande para ir a la cárcel?). Algunos de los párrafos destacados:

"The deal "makes a mockery of the criminal justice system," said Jimmy Gurulé, a law professor at Notre Dame and former assistant attorney general."

Jimmi Gurulé, un profesor de Leyes de Notre Dame y asistente del Fiscal General, dijo que el trato es una burla a la justicia criminal.

<http://money.cnn.com/2012/12/12/news/companies/hsbc-money-laundering/index.html>



CNNMoney FORTUNE

Home Video Markets Investing Economy Tech

All Latest Stories | Companies | World | The Buzz | Fortune 500 | Face to Face | Video

HSBC: Too big to jail?

By James O'Toole @jtoole December 12, 2012 1:08 PM ET

Recommend 962 Tweet 159 Share +1 11 Email Print

PHOTO: RABIN TALAT/GETTY IMAGES

Assistant US Attorney General Lanny Breuer speaks during a news conference to announce money laundering charges against HSBC on December 11, 2012 in New York City.

NEW YORK (CNNMoney)

Federal officials expressed pride when they announced their \$1.9

Impactos en resultados económicos y la capitalización bursátil.

Desde los posibles impactos de estas circunstancias, siendo el HSBC el mayor en capitalización bursátil de Europa, se destaca la disminución de sus ganancias un 17% en 2012 en relación con el año anterior, siendo éstas de U\$S 14.03 Billones y de U\$S 16.2 Billones en 2011. Considerando estos números, la multa impuesta en los Estados Unidos, represento un 13% del resultado.



Si bien el precio de las acciones y la capitalización bursátil en los últimos años, para el Banco HSBC, presentaron una evolución positiva, el desempeño de la Entidad podría sin lugar a dudas haber sido superior. Además el Banco debió vender o cerrar más de 47 negocios y despedir más de 30.000 personas.

Se destaca en la presentación de los Estados Contables, el desempeño en los mercados asiáticos (dando origen al 40% de las utilidades) y el aumento de un 10% de los dividendos pagados a los accionistas, mientras que por el contrario el banco debió enfrentar las diversas sanciones económicas impuestas en Argentina, Estados Unidos y el Reino Unido.

Impactos en los Grupos de Interés

Los Grupos de interés o Stakeholders, se definen como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización, entre otros incluyen a: Accionistas, Clientes, Contrapartes, Proveedores, Tenedores de deuda, Organismos supervisores, Analistas de mercado, Empleados, Gobiernos, Sindicatos, Vecinos y Competidores.

En el cuadro expuesto a continuación se observa la cotización diaria del HSBC (HBC) desde Julio 2011 a Abril 2013. Se destacan dentro de un óvalo, tres hitos fundamentales que a nuestro entender incidieron en la cotización de la entidad:

- 1. Reporte del Senado de EE.UU.:** el día 16 de Julio del 2012 se expone en el Senado de Estados Unidos la situación, generando **un considerable descenso** (8.65% en 5 ruedas) en los precios de mercado en los días subsiguientes.



2. Acuerdo de la multa en U\$S 1.9 Billones: el 11 de Diciembre de 2012, se acordó el monto de la multa a pagar con el Gobierno de Estados Unidos. Se esperaba que la multa impuesta fuera mayor, por lo que la variación negativa no fue muy significativa.

3. Presentación de Estados Contables: el 4 de Marzo de 2013 se presentaron los Estados Contables del grupo. Como ya se mencionó, las ganancias fueron menores a las de los ejercicios anteriores, no obstante se incrementó la distribución de dividendos. Durante estas jornadas las bajas fueron también considerables. La decisión de aumentar los dividendos, podría estar vinculada a contrarrestar el impacto reputacional de estas sanciones. Posiblemente, se decidió estimular la cotización brindándoles a los accionistas un atractivo adicional.

Otro posible impacto que puede vislumbrarse, desde la información pública disponible, es **una caída en los depósitos de clientes en el Banco**. En la imagen expuesta a continuación, se presenta a modo de resumen la evolución anual de activos y pasivos entre el 2010 y 2012.

Los depósitos del público pasaron de ser £346.129 millones de Libras en 2011, a £324.886 millones de Libras en 2012, **la variación interanual representó un 16.29 %**. Seguramente, las sospechas y sanciones no fueron el único ni el principal motivo de este descenso, pero es muy probable su incidencia en la caída

Review of business position

Summary consolidated balance sheet¹

	2012 £m	2011 £m	2010 £m
Total assets	815,481	827,970	798,494
Cash and balances at central banks	51,613	56,460	24,495
Trading assets	161,516	126,598	159,552
Financial assets designated at fair value	15,387	15,332	15,467
Derivative assets	177,808	176,993	129,158
Loans and advances to banks	32,286	44,603	57,027
Loans and advances to customers	282,685	288,014	285,218
Financial investments	71,265	93,112	102,086
Other	22,921	26,858	25,491
Total liabilities	783,281	796,366	766,137
Deposits by banks	39,571	41,032	48,287
Customer accounts	324,886	346,129	344,123
Trading liabilities	122,896	119,211	132,360
Financial liabilities designated at fair value	32,918	31,992	27,935
Derivative liabilities	181,095	178,121	129,204
Debt securities in issue	40,358	42,688	48,119
Liabilities under insurance contracts issued	17,913	16,347	17,116
Other	23,644	20,846	18,993
Total equity	32,200	31,604	32,357
Total shareholders' equity	31,675	31,090	31,825
Non-controlling interests	525	514	532

La Visión Integral de los Riesgos

Es vital comprender que los riesgos enfrentados por las entidades no son compartimientos estancos, por el contrario, la vinculación y la interrelación entre los distintos tipos de riesgo es altísima.

Tomemos como ejemplo el siguiente análisis causa-efecto. A modo de ejercicio mental, puede suponerse la siguiente cadena de hechos, que podrían haber originado las exposiciones de en esta entidad.

- El Oficial de cumplimiento y el Directorio del Banco con sede en Estados Unidos, cometieron un error al momento de determinar el riesgo de lavado de su filial en México, en esta instancia dicho evento podría clasificarse como riesgo estratégico.
 - Riesgo Estratégico: El riesgo procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.
- Como consecuencia de esto, el marco preventivo definido resulta poco sensible a las transacciones desde México, ya que éstas no revisten alto riesgo para el directorio. En este caso, podría clasificarse como un evento de Riesgo Operacional, que por la laxitud de los controles respecto de las transacciones que dieron origen a la sanción, deriva en Riesgo de Lavado.
 - Riesgo Operacional: El riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas, o bien aquellas que sean producto de eventos externos.
- El Gobierno de Estados Unidos, detecta esta situación y sanciona a la entidad, con el correspondiente impacto en Legal y Reputacional.
 - Riesgo Legal: Riesgo de pérdidas resultantes de la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.
- Esto deriva en el retiro de fondos por parte de los clientes, disminuyendo sus saldos en efectivo, presentándose entonces un Riesgo de Liquidez.
 - Riesgo de Liquidez: Riesgo de que la Entidad no pueda cumplir de manera eficiente con los flujos de fondos esperados o inesperados, corrientes y futuros y con las garantías sin afectar para ello sus operaciones diarias o su condición financiera.
- Por último y como consecuencia conjunta de todo esto, el valor de mercado de la entidad y los depósitos del público tienden a disminuir.



La Crisis Reputacional

Una crisis reputacional podría clasificarse dentro de la siguiente lógica:

Según su origen:

- 1) Accidentales
 - a. Por motivos internos
 - b. Por motivos externos
- 2) Previsibles
 - a. Por debilidades internas
 - b. Por situaciones de mercado

Según su impacto:

- 1) Económico para la Entidad
- 2) Económico para los clientes
- 3) Afectación a la imagen
 - a. Frente a los Clientes
 - b. Frente a otros Grupos de Interés

Según su gestión:

- 1) Planificada
- 2) Improvisada

Según su Severidad

- 1) Catastrófico
- 2) Grave
- 3) Atenuada

En el caso bajo análisis (como analizamos en la entrega previa de este artículo) esta crisis fue producida por debilidades internas; la gestión de la crisis fue improvisada; el impacto fue económico para la Entidad y de afectación de imagen frente a clientes y grupos de interés (Supervisores y Accionistas) y de severidad grave.

Conclusiones

Es momento de comprender la vital trascendencia e importancia que tiene la Reputación en el Mercado Financiero, dado que una buena gestión de la misma no solo es trascendente por el valor de la marca, sino que también por la estabilidad de los flujos y los resultados de las distintas entidades y la estabilidad del mercado financiero global.

La ocurrencia de un evento, el titular en un diario y el estado público de ciertas cuestiones, generan impactos considerables y en muchos casos difíciles de medir con información limitada. El desarrollo de técnicas, herramientas y sistemas, que permitan cuantificar la exposición a estos riesgos y medir seriamente los impactos, pondrá sobre claro, la verdadera trascendencia de esta problemática.

Quedan entonces planteados una serie de interrogantes, cuyo análisis y respuestas ayudarán a los lectores a obtener conclusiones personales:

- ¿Es necesario gestionar el Riesgo Reputacional?
- ¿Un acabado plan de contingencias vinculado a crisis reputacionales podría haber mitigado los impactos en la Organización?
- ¿Existen modelos adecuados para la definición de los capitales necesarios por exposición a los Riesgos Reputacionales?

Decisio es una empresa que brinda servicios de consultoría en la Prevención del Lavado de Dinero, tanto para bancos, entidades financieras, empresas de seguros, cooperativas y mutuales, con el objetivo de brindar la capacitación necesaria para cumplir con las normativas vigentes y evitar sanciones.

Más información en
www.decisiola.com



**¿Más información sobre Prevención del Lavado de Dinero?
Contáctenos o visite nuestro website
www.decisiola.com**



DECISIO

En Argentina:

3 de Febrero 2823 - Piso 2 - C1429BFA - C.A.B.A.

Tel: +54 - 11 - 4780-5967

En Colombia:

Calle 90 No. 11-44 | Oficina 103 | Bogotá.

Tel: 571-618-3777

Decisio S.A.

Asesoramiento y Capacitación en Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Prevención del Lavado de Dinero y Protección al Consumidor Financiero