El caso Credit Suisse

El gigante derrotado.
La importancia de una sólida cultura de gestión de riesgo.

Por Damián Falcone
Agosto 2023

Índice

Introducción	2
Historia y estructura del banco	2
Cronología de errores y desaciertos	3
El escándalo de Archegos Capital Management como caso testigo	5
El desenlace	6
Conclusiones	7

Introducción

En la historia reciente, muchos bancos han debido afrontar la bancarrota o han debido ser absorbidos por otros al estar ya próximos a su quiebra. Durante la crisis global de las hipotecas, entre los años 2007 y 2008, en Estados Unidos grandes bancos han corrido esta suerte. Sin embargo, la historia del Credit Suisse es particularmente interesante. ¿Cómo explicar que el segundo banco más grande de Suiza, con 146 años de historia, luego de soportar exitosamente múltiples tormentas en los mercados financieros, colapse sin mediar una crisis sistémica o un evento de mercado significativo? Las causas de su fracaso deben buscarse en sus propios actos y, en particular, en sus múltiples errores cometidos a lo largo de los años recientes.

Como se detallará a continuación, el banco suizo realizó una serie de inversiones de alto riesgo que resultaron en resonantes y recurrentes pérdidas millonarias. El management del banco tomó decisiones de inversión muy cuestionables que no resultaron en provecho de los intereses del banco, de sus accionistas y sus clientes. Las mismas, generaron billones de dólares de pérdidas lo cual impactó en la estabilidad financiera de la institución y en su reputación.

Historia y estructura del banco

El banco fue fundado en 1856 con el objetivo de financiar la construcción del sistema ferroviario suzo. Años después, desempeñó un rol clave en el desarrollo de la red eléctrica de dicho país y en el trazado ferroviario de Europa. A comienzos del siglo pasado abrió su unidad de préstamos minoristas iniciando una prolongada competencia con otros bancos suizos como UBS y Julius Bär. En el año 1978 adquiere el banco First Boston consolidando su presencia internacional.

A lo largo de su extensa trayectoria, el banco experimentó sucesivas reestructuraciones. En su última etapa, en el año 2023, estaba conformado en cuatro

grandes unidades: Credit Suisse Bank destinada a proveer servicios bancarios domésticos, Credit Suisse Private Banking para atender a los clientes más acaudalados, Credit Suisse Asset Management para administrar inversiones, y Credit Suisse First Boston para servicios de corporate & investment banking. Los principales accionistas institucionales eran el Saudi National Bank (9.88%), Qatar Investment Authority and BlackRock (5% cada uno), Dodge & Cox, Norges Bank y el Saudi Olayan Group (con participaciones menores).

El banco, una de las treinta instituciones financieras más importantes del mundo, llegó a contar con 50.000 empleados, más de 150 oficinas en todo el mundo y a administrar USD 1.300 millones en inversiones (1.3 trillones en nomenclatura norteamericana).

Durante la crisis financiera internacional de los años 2007 y 2008 el banco pudo sobrellevar sus efectos de mejor manera que sus competidores. Si bien tuvo que registrar importantes pérdidas no requirió asistencia del regulador y pudo responder a las mismas con su propio capital.

Cronología de errores y desaciertos

A continuación se mencionan algunos de los escándalos más relevantes que la institución debió afrontar en los últimos años:

- En el año 2014, la justicia de Estados Unidos declara al banco suizo culpable de haber colaborado con ciudadanos estadounidenses en maniobras de evasión fiscal. Se le impone una multa de USD 2.600 millones.

- En el año 2016, el Credit Suisse acuerda pagar USD 5.300 millones de dólares para cerrar una investigación en la cual se lo acusaba de haber asesorado de manera incorrecta a sus clientes sobre los riesgo de las inversiones en bonos respaldados por hipotecas antes de la crisis financiera de los años 2007 y 2008.

- En el año 2018, el banco fue multado en USD 47 millones de dólares por el supervisor bancario suizo (FINMA), debido a sus fallas en sus sistemas de prevención de lavado dinero.

- También en el año 2018, la segunda mayor institución bancaria suiza acuerda con la Security Exchange Comission (SEC) de Estados Unidos a pagar una multa de USD 10 millones por haber violado las leyes anticorrupción y antisoborno.

- En el año 2019, el Credit Suisse acuerda con el Departamento de Justicia de Estados Unidos (DoJ) pagar USD 135 millones de dólares por haber violado las sanciones existentes contra Irán y otros países.

- En febrero del año 2020, su CEO, Tidjane Thiam, renuncia a su cargo envuelto en un escándalo de espionaje. Investigaciones internas y externas a la empresa concluyeron que el Credit Suisse contrató una firma tercerizada para espiar a ejecutivos del UBS, su mayor competidor.

- En el año 2020, recibe nuevamente una multa de £ 900.000, esta vez por parte del regulador bancario del Reino Unido, debido a sus deficientes controles de prevención de lavado de dinero.

- En marzo de 2021, la institución debió reportar pérdidas por USD10.000 millones luego del colapso de la firma de servicios financieros Greensill Capital. El banco suizo ofreció a sus clientes invertir sus fondos en dicha firma bajo el asesoramiento de que eran inversiones seguras. Greensill Capital quebró en el año 2020 debido a sus incorrectas prácticas crediticias. Debido a esto, el Credit Suisse recibió una multa de FINMA por un monto de USD 197 millones debido a sus fallas en sus procesos de gestión de riesgo y en sus controles para la prevención de lavado de dinero en las actividades de sus clientes más riesgosos.

- En enero de 2022, el Chairman Horta-Osorio renuncia a su posición debido a incumplir en dos oportunidades con las restricciones de movilidad relacionadas al COVID-19 luego de asistir a la final del torneo de Wimbledon en julio de 2021 y a una reunión en Suiza en noviembre de 2021.

- Quizás uno de los principales escándalos de esta abultada lista es el ocurrido en marzo de 2021. En ese momento, Credit Suisse debió reconocer pérdidas por USD 5.500 millones debido a inversiones realizadas en el fondo de capital de riesgo Archegos Capital Management. El mismo, se presentó en bancarrota debido a su incorrecta política de préstamos y a la falsificación de sus estados contables.

- En junio de 2022, el banco fue encontrado culpable por una corte criminal suiza de haber fallado en los controles antilavado de dinero relacionados a un caso de blanqueo de capitales provenientes del negocio de la cocaína.

- Con posterioridad al colapso, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) multó a UBS en USD 268.5 millones debido a las deficientes prácticas en materia de gestión de riesgo del Credit Suisse.

El escándalo de Archegos Capital Management como caso testigo

Más allá de la larga lista de errores cometidos que minaron la solvencia y la reputación de la institución, es importante indagar sobre las razones que favorecieron la ocurrencia de tales eventos. Quizás el caso más emblemático sea el escándalo ocurrido con el fondo de cobertura Archegos Capital Management que le costó a la institución pérdidas por USD 5.500 millones. Analizar este caso en particular permite detectar las graves fallas de control de riesgos y de compliance cometidos.

Un fondo de cobertura, también conocido como hedge fund en inglés, es un tipo de fondo de inversión privado que busca generar rendimientos para sus inversores utilizando una variedad de estrategias de inversión más allá de las inversiones tradicionales en acciones y bonos. Los fondos de cobertura buscan maximizar ganancias al mismo tiempo que gestionan y minimizan los riesgos asociados con sus inversiones. Aunque como se verá, esto último no siempre es así.

Archegos Capital Management se dedicaba a invertir grandes sumas en acciones de empresas utilizando gran cantidad de deuda de corto plazo que obtenía de importantes bancos como el Credit Suisse, entre otros. Debido a su agresiva política de inversión, Archegos Capital estaba muy expuesto al precio de las acciones en las que invertía sus fondos y al financiamiento de corto plazo obtenido de los bancos. En marzo de 2021, las acciones de Viacom CBS, empresa en la cual Archegos Capital había invertido una importante cantidad de dinero, cayeron abruptamente imposibilitando a Archegos Capital la devolución del financiamiento recibido por parte del Credit Suisse. Esto generó pérdidas por USD 5.500 millones a la institución suiza.

Un informe elaborado por un comité especial del Directorio del Credit Suisse en julio de 2021[1] y presentado a la SEC, brinda claridad sobre los múltiples errores cometidos. En relación a la conducta de las áreas comerciales, dicho informe señala "...la empresa ignoró estos riesgos o careció de la competencia para apreciar su importancia. De cualquier manera, reducir la exposición crediticia con Archegos Capital no era una prioridad. El negocio se centró en aumentar los ingresos de estas financiaciones incluso a expensas de aumentar el riesgo de Credit Suisse muy por encima de los límites aplicables".

Al examinar el funcionamiento de las áreas de gestión de riesgo, el reporte menciona que "El departamento de gestión de riesgo no logró hacer retroceder al negocio ni imponer plazos para que el negocio eliminara las infracciones de los límites de exposición crediticia y dimensionara correctamente el riesgo que planteaba Archegos Capital ." El reporte agrega "...las fallas de Credit Suisse para administrar los riesgos de manera efectiva fueron extremadamente graves y crearon una gran amenaza para la seguridad y solidez de la empresa".

---

[1] Credit Suisse Group Special Committee of the Board of Directors Report on Archegos Capital Management Link

Finalmente, en relación a los aspectos culturales de la organización se menciona que "... el banco Credit Suisse ha desarrollado una cultura en la que las ganancias se priorizan sobre la gestión sólida de riesgos y el respeto por los controles... Fundamentalmente, Credit Suisse no logró abordar de manera efectiva una cultura que alentara la asunción agresiva de riesgos y la reducción de costos imprudente. La institución contaba con una estructura organizativa alterada que impidió la rápida identificación, comprensión y escalamiento del riesgo".

"El negocio se centró en maximizar las ganancias a corto plazo y no pudo frenar y, de hecho, permitió la voraz toma de riesgos de Archegos. Hubo numerosas señales de advertencia, incluidas infracciones de límites grandes y persistentes, que indicaban que las posiciones de riesgo estaban muy concentradas y expuestas a gran volatilidad. Adicionalmente, los márgenes de garantías estaban por debajo de los niveles recomendados "

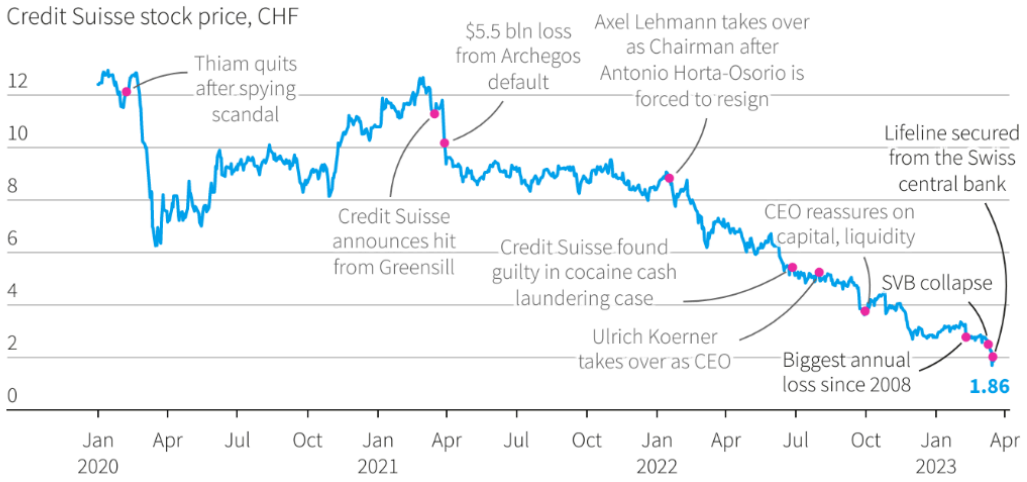
El desenlace

En el marco de una creciente desconfianza de sus clientes, inversionistas y reguladores, a comienzos del año 2023, el banco presenta los peores resultados financieros desde la crisis bancaria del año 2008. Lógicamente, esto tuvo un severo impacto en la cotización de su acción ya afectada por la larga lista de escándalos y sanciones. Adicionalmente, las dificultades financieras de bancos regionales en Estados Unidos como el Silicon Valley Bank y el Signature Bank afectó las cotizaciones de los bancos a nivel global.

En marzo de 2023, el Suidi National Bank, el principal inversor de la institución, anuncia que no proveerá más asistencia financiera al Credit Suisse. Unos días después, se anuncia una línea de asistencia del regulador suizo por USD 54.000 millones para reforzar su liquidez. Sin embargo, el intento del mismo por salvar al banco no logró evitar el anunciado desenlace. El 19 de marzo de 2023, el banco suizo UBS anunció la adquisición del Credit Suisse por USD 3.250 millones. El banco suizo con 146 años de historia dejaba de existir.

.

La evolución del precio de la acción del Credit Suisse refleja su continua y prolongada decadencia marcada por múltiples errores en sus inversiones, en su estrategia y en sus prácticas de control de riesgos.



Source: Refinitiv Datastream | Reuters, March 17, 2023 | By Vincent Flasseur

Reuters Graphics Reuters Graphics

Conclusiones

Una centenaria institución financiera que ha sabido superar guerras mundiales y crisis financieras severas no colapsa por una única razón ni de forma abrupta. A este final se arriba luego de haber cometido una larga y prolongada lista de errores a lo largo del tiempo. Este es el caso del banco Credit Suisse. Como se ha señalado en este breve informe, se observaron graves fallas en las decisiones de inversión tomadas por el management y severas deficiencias en las áreas de control como las áreas de gestión de riesgos, prevención de lavado de activos y Compliance.

Sin embargo, la mayoría, sino todos, los escándalos financieros y regulatorios están atravesados por severas fallas culturales que afectaron la forma en la que el banco gestionó los riesgos a los cuales estaba expuesto. La existencia de un cultura tendiente a la obtención de ganancias de corto plazo en desmedro de la obtención de un adecuado balance entre la rentabilidad y el riesgo marcó afectó gravemente a la institución. La actitud temeraria frente al riesgo y la omisión de las mejores prácticas de gestión del mismo minaron la solidez del banco y la confianza de los inversores y de los ahorristas.

Observar que una de las principales instituciones financieras globales y el segundo banco más importante de Suiza experimente una crisis terminal como la relatada, nos llama a la reflexión sobre la importancia de preservar, sobre todas las cosas, una correcta cultura hacia la gestión de riesgos, el cumplimiento de las normas y el respeto a los valores éticos.

—----------

Preguntas para reflexionar y conversar

1. ¿Cómo se desarrolla una cultura de gestión de riesgo que evite actitudes temerarias y promueva el respeto a las regulaciones y al comportamiento ético?
2. ¿Por qué razón habiendo detectado la significativa exposición en las financiaciones otorgadas, los equipos riesgos no logran reducir la misma dentro de los límites definidos?
3. ¿Cómo se puede reducir el impulso a obtener ganancias de corto plazo en inversiones de alto riesgo ignorando las posibles consecuencias de esta estrategia ?

Referencias

- https://www.bbc.com/mundo/noticias-56577286
- https://www.reuters.com/business/finance/key-points-credit-suisse-archegos-post-mortem-2021-07-29/
- https://www.ft.com/content/c0155638-bd0f-4e0f-9f68-d42f4834a301
- https://www.legaldive.com/news/UBS-federal-reserve-penalty-credit-suisse-archegos-counterparty-risk-uk-pra/688818/
- https://compliancechief360.com/ubs-to-pay-387m-for-credit-suisses-misconduct-in-archegos-dealings/
- https://www.complianceweek.com/risk-management/report-deficient-risk-culture-at-credit-suisse-contributed-to-archegos-collapse/30631.article
- https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1159510/000137036821000064/a210729-ex992.htm