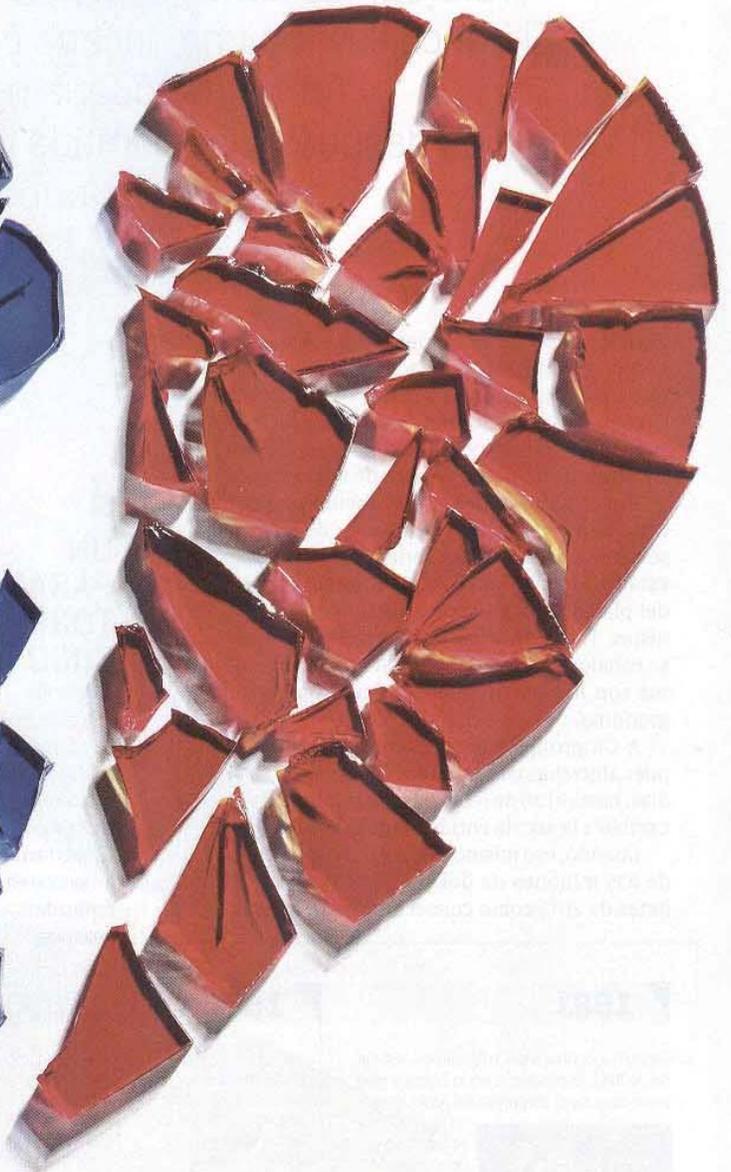
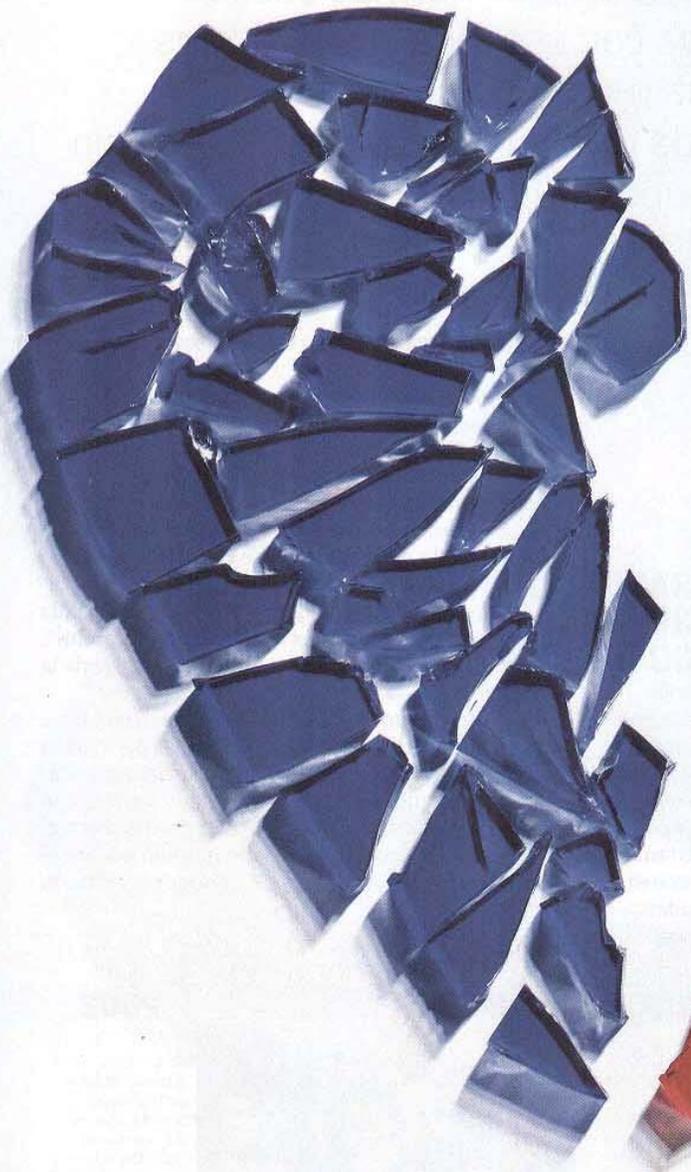


YA NADA

SERÁ IGUAL

Banamex era la joya de la corona de **Citigroup** hasta que quedó envuelto en el caso Oceanografía. Ahora, la matriz refuerza el control sobre su filial mexicana.

POR GONZALO GARCÍA Y MARÍA LUISA AGUILAR
FOTO DE PORTADA: EZEQUIEL TREJO SEGURA
POSPRODUCCIÓN: JAVIER JASSO



El CEO global de Citigroup, Michael Corbat, se dirigió a las filiales del grupo a principios de febrero y les dijo que éste era el año de reforzar los controles internos y las normas éticas. El banco llevaba una década con escándalos periódicos y Corbat no quería más sobresaltos. Pocos días después, una llamada desde México le trajo la noticia que menos quería escuchar.

Funcionarios de Banamex, la filial mexicana del grupo, tenían cientos de facturas incobrables presentadas por una empresa a la que el banco financiaba, Oceanografía, prestadora de servicios de Pemex. Presumían un fraude, con la posible complicidad de uno o más empleados, por cientos de millones de dólares.

Era el peor momento para recibir una noticia así: Citigroup esperaba los resultados de las pruebas de solvencia de la Reserva Federal —el banco central de Estados Unidos—, de los que dependía la aprobación del plan con el que quería recompensar a sus accionistas. Todo esto mientras los mercados y el Congreso estadounidense debatían si estos grupos financieros son *too big to manage*, demasiado grandes de gestionar.

A Citigroup le urgía hacer público el problema, pues afectaba sus resultados de 2013 y tenía un par de días, hasta el 28 de febrero, para informar de cualquier cambio a la SEC, la entidad reguladora.

Cuando, ese mismo día, anunció un ajuste a la baja de 235 millones de dólares (MDD) en sus utilidades netas de 2013 como consecuencia del presunto frau-

de, también reaccionó con términos severos contra su propia filial.

Corbat envió una carta a sus empleados, filtrada a la prensa, en la que llamó al suceso “delito despreciable”. Añadió: “Hace sólo unas semanas me dirigí a ustedes acerca de la absoluta necesidad de que todos en esta compañía nos desempeñemos de acuerdo con los más altos estándares éticos. (...) Ahora tenemos un claro ejemplo de lo que sucede cuando la gente no cumple con este requisito elemental”.

El director general del grupo anunció “una rápida revisión, tanto en Banamex como en todo Citigroup”.

La relación entre la matriz y su filial ya no sería la misma.

Aunque Citigroup y una fuente cercana a Banamex niegan que este banco se manejara solo, la percepción de altos funcionarios del sistema financiero mexicano, ex empleados de las dos entidades y analistas de México y Estados Unidos es que tenía mucha libertad.

Nadie cuestiona sus resultados, que han sido excelentes, pero hay dudas sobre si Citigroup de verdad lo controlaba.

UN PASADO TORMENTOSO

La relación entre Citigroup y Banamex no había mostrado problemas hasta ahora, pero los dos han estado a menudo en el centro de la polémica.

1991

Banco Nacional de México (Banamex), estatal desde 1982, se privatiza cuando inversionistas encabezados por los principales accionistas de la Casa de Bolsa Acciones y Valores de México (Accival), Alfredo Harp (izquierda) y Roberto Hernández (derecha), lo compran por 3,200 mdd de la época. Nace Banamex-Accival (Banacci).



1995

Banacci recurre al programa de compra de cartera con el que el gobierno capitalizó los bancos tras la crisis financiera. Según dijo en 2004 la Auditoría Superior de la Federación, “se considera que Banamex no debió participar” por tener más capitalización de la requerida para poder acceder al programa.

2000

Banacci puja por comprar Bancomer, que finalmente es adquirido por el banco español BBVA. El también español Banco Santander adquiere Serfin, la tercera entidad de México. Banamex comienza a buscar comprador internacional para competir en este nuevo contexto.

2001



Citigroup compra Banamex-Accival por 12,500 millones de dólares. Surge Grupo Financiero Banamex.

2002

Citigroup es acusado de haber participado en el presunto fraude del caso Enron. En 2008, el banco acordó pagar 1,660 millones de dólares a los acreedores de Enron para terminar con una demanda relacionada con su responsabilidad en el caso.

Una serie de malas operaciones —préstamos a las viviendas hoy en problemas, el despido de dos *traders* y el caso Oceanografía— pone ahora a Banamex bajo la lupa de su matriz.

“Nunca tendrá la libertad que tuvo”, dice Richard Bove, reconocido analista de bancos de la casa de bolsa Rafferty Capital Markets, en Nueva York.

LAVAR LAS FACTURAS

Oceanografía recibió 585 MDD de Banamex y ofreció como garantía los contratos que tenía firmados con Pemex. Cuando la Secretaría de la Función Pública inhabilitó a la empresa por irregularidades administrativas, el banco descubrió que Oceanografía obtuvo por lo menos 400 MDD presentando facturas falsificadas. Algunas de ellas, “burdamente”, según el director de Pemex, Emilio Lozoya.

Aunque la Procuraduría General de la República investiga el caso, Banamex inició su propia pesquisa, liderada por su director general, Javier Arrigunaga, quien declinó hablar para este reportaje. La investigación interna seguía abierta al cierre de esta edición y el banco esperaba hacerla pública a inicios de mayo.

Hasta el momento, el único empleado del banco despedido es un ejecutivo de cuenta que trabajaba en Villahermosa, Tabasco, y Ciudad del Carmen, Campeche, que aprobó las facturas de Oceanografía y luego trató de ocultar documentos.

Su táctica no fue muy sofisticada, cuenta una persona conocedora de la investigación. Le entregó los papeles a su esposa y le dijo: “Escóndete”. Ella metió cientos de facturas en dos cajas de cartón de una marca de detergente y se las llevó en su Sentra a casa de su hermana. No fue muy lejos: su hermana, igual que ellos, vive en Ciudad del Carmen.

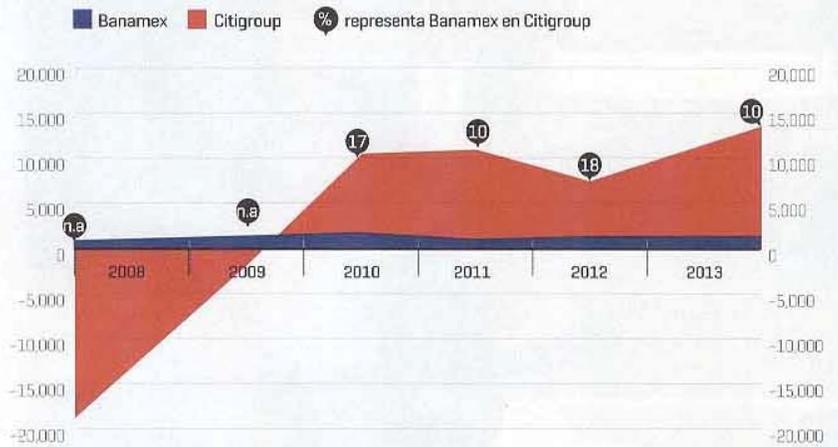
¿Podían los directivos de Citigroup en Nueva York vigilar lo que sucedía en Campeche? ¿Lo intentaron?

Varios ex empleados de Banamex cuentan que la entidad estadounidense tenía obsesión por el control. “En mis 30 años de vida corporativa —afirma una ex empleada—, en ninguna otra corporación tuve que aprender el arte de hacer todos los exámenes internos

La joya de Citigroup

Antes del caso Oceanografía, así se llamaba a Banamex. La entidad mexicana es una de las mejores filiales del banco estadounidense.

Utilidades de Banamex y Citigroup (millones de dólares)



% aportado a las utilidades totales de Citigroup en 2013.



*Países como Rusia, Colombia, Tailandia y Argentina.

**Países como Japón, Francia, Alemania, Holanda, Italia y España.

FUENTES: Inteligencia Expansión, Citigroup, BMV y Banamex.

exhaustivos (...) para el justo cuidado de *compliance*”. “Pecaron de ‘controlitis’”, dice otra ex empleada.

Mauricio Basila, director general de Emisoras de la CNBV (el organismo supervisor de los bancos) de 2001 a 2004, recuerda que el descontento de los funcionarios de Banamex por las políticas ejecutadas por Citigroup era cotidiano. “Se quejaban mucho, les pedían un montón de cosas, de muchos tipos, les querían cambiar la manera de operar”.

2004

Citigroup paga 2,650 millones de dólares, según su informe anual, para zanjar otro escándalo: la quiebra de la empresa de telecomunicaciones WorldCom, que en 2002 se fue a la bancarrota después de reconocer un multimillonario fraude contable.

2007-2008



Estalla la crisis de las hipotecas *subprime*. El CEO Charles Prince III (en la imagen) dimite y Vikram Pandit lo sucede. En 2008, el banco anuncia pérdidas por 27,700 MDD. El gobierno lo rescata.

2010

Las acciones de Citigroup, que se habían hundido durante la crisis financiera, suben más de 34%. El banco deja los números rojos después de dos años y logra utilidades netas de 10,600 MDD. También devuelve el dinero recibido del gobierno.

2012

Pandit dimite repentinamente y sin dar explicaciones. La prensa estadounidense lo atribuye a presiones del presidente del grupo, Michael O’Neil, y de los accionistas. En marzo, el banco había fallado el test de estrés, que prohibió a Citigroup pagar dividendos. Michael Corbat lo sustituye.

2013

El mexicano Manuel Medina Mora se convierte en copresidente de Citigroup. Sigue supervisando Banamex.

02-2014

Banamex reporta una baja de 235 millones de dólares en sus ingresos de 2013 tras el presunto fraude del que se acusa a Oceanografía.

03-2014

Banamex USA, una filial de Los Ángeles, recibe una citación de un jurado federal para declarar en un asunto relacionado con lavado de dinero. Medina Mora supervisa esta entidad.



La Reserva Federal rechaza la petición de Citigroup, dirigido por Corbat (en la imagen), de aumentar sus dividendos, luego que el grupo no pasa las pruebas de estrés.



Todo parece consecuencia del historial de escándalos de Citigroup, como los de Enron, WorldCom y, sobre todo, las hipotecas *subprime* en 2008, que le causaron pérdidas multimillonarias.

“Desde entonces (la crisis *subprime*), Citigroup anunció que se concentraría más en sus sistemas de *compliance*”, señala Michael Garland, representante de la Oficina del Contralor de Nueva York, que opera el fondo de pensiones del estado, accionista del grupo.

Pero que haya muchas normas no significa que el control sea efectivo. Es el debate del *too big to manage*. “Estos bancos son muy complejos, necesitan simplificar”, opina Simon Johnson, profesor de Economía Global del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

“Siento que (en Citigroup) eran bastante estrictos en ciertos casos”, señala otro ex empleado de Banamex que trabajaba en contraloría. “Por otro lado, siento que no revisaban todo lo que tenían que revisar. Como que eran estrictos con lo que pedían, pero en su universo no contemplaban todo”.

Los códigos de conducta tienden a ser escritos en términos muy generales, dice Scott McCleskey, experto en ética bancaria de Ethisphere, un centro de mejores prácticas en Nueva York. “Su efectividad va a depender de cómo se implementen y eso es particularmente difícil cuando estás disperso a través de diferentes regiones geográficas”.

La complejidad aumenta en un banco global. “Operativamente, el negocio es muy complejo, y lo que

▲ **El puente.** Manuel Medina Mora es una pieza clave en la relación entre la matriz y su filial, pues es presidente del consejo de Banamex y copresidente de Citigroup.

BANAMEX

Los expertos del sector coinciden en señalar que los controles internos de Banamex fallaron.

“EL PROBLEMA REVELÓ UNA FALLA EN LA ADMINISTRACIÓN”.

DAVID OLIVARES,
ANALISTA
DE MOODY'S.

“El sistema bancario mexicano tiene normas adecuadas. En este caso, es claro que (...) alguien obvió procesos”.

ABRAHAM VERGARA,
ACADÉMICO DE LA
UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA.

funciona en México no funciona necesariamente en Brasil, a la hora de establecer los controles correctos”, añade Kelvin Dickenson, experto en *compliance* de D&B, una empresa estadounidense que provee información financiera y de riesgo de compañías.

El 19 de marzo, la Reserva Federal rechazó el plan de capital de Citigroup, con el que deseaba aumentar los dividendos que paga a sus accionistas y comprar más de sus propios títulos en la Bolsa. Al banco central estadounidense le preocupa el gran tamaño del grupo.

“La complejidad y el alcance de su presencia global le hacen más difícil a Citigroup satisfacer las altas expectativas de la Reserva Federal”, dice una nota que la agencia de calificación Moody's presentó a inversionistas en marzo.

En abril, saltó la noticia de que el FBI y la oficina del procurador federal en Manhattan investigan a Citigroup para descubrir si el presunto fraude de Oceanografía se debió a fallas en los controles internos de la institución bancaria.

Un ex agente del FBI confirma que el caso está abierto.

“Después de la crisis financiera y el lío de las hipotecas —dice Garland—, aún hay preocupación sobre la capacidad del banco para implementar estrictos controles internos en la gestión de riesgos y la regulación”.

¿BANAMEX ES CITIGROUP?

El presunto fraude destapó también el debate de si los ejecutivos de Banamex operan de manera demasiado autónoma dentro de Citigroup.

El consejo del banco siempre estuvo bajo control mexicano.

Cuando Citigroup compró Banamex en 2001, sus dos principales accionistas, Roberto Hernández y Alfredo Harp, siguieron a la cabeza del consejo. En él están hoy varios de los principales empresarios del país: María Asunción Aramburuzabala (Grupo Modelo), Emilio Azcárraga Jean (Televisa), Germán Larrea (Grupo México), Bernardo Quintana (ICA), Daniel Servitje (Bimbo) y Ricardo Martín Bringas (Soriana).

CITIGROUP

Los analistas dicen que el banco estadounidense también tiene responsabilidad en lo sucedido.

“LOS BANCOS HAN PERDIDO LA HABILIDAD DE CONTROLAR QUÉ SUCEDE A LO LARGO DE SU ORGANIZACIÓN”.

SIMON JOHNSON,
PROFESOR DE ECONOMÍA
DEL MIT.

“Cualquier empresa debe ser capaz de prevenir que sus empleados participen en este tipo de fraude”.

SCOTT MCCLESKEY,
EXPERTO EN COMPLIANCE DE
ETHISPHERE.

“(Citigroup) dejó todo el control en manos de los mexicanos”, dice Manuel Díaz, presidente del Instituto de Asesoría en Finanzas, una consultora del sector.

“Realmente, quien se quedó con Banamex fue Banamex”, añade un ex directivo de Citibank, el banco con el que Citigroup operó en México antes de comprar Banamex. Otros analistas y altos funcionarios de la época opinan lo mismo.

La pieza clave en este engranaje fue Manuel Medina Mora, hoy presidente del consejo de Banamex y copresidente de Citigroup.

Es la tercera generación de su familia que trabaja en Banamex. Fue CEO del banco de 1996 a 2010.

En mayo de 2001, mientras se negociaba la venta a Citigroup, Medina Mora desayunó con el entonces presidente del comité ejecutivo del grupo estadounidense, Robert Rubin. Éste le dijo, según el mexicano contó a *Expansión* en abril de 2010: “No hay duda, lo queremos (el banco). Pero antes de llegar al precio queremos saber si te quedas con nosotros para manejarlo, porque si no, probablemente no le queramos entrar”.

Ante el buen rendimiento de Banamex, Medina Mora ascendió también en Citigroup. En 2004 asumió las riendas del negocio en América Latina, en 2010 se volvió presidente del consejo global de la Banca de Consumo y en enero de 2013 llegó a copresidente.

“Es una figura de peso en Citigroup”, señala Bove, el analista de Rafferty Capital. “Altos ejecutivos, como (el anterior CEO) Vikram Pandit, nunca querían contrariarlo”.

Hoy se le acumulan los problemas.

Además del presunto fraude de Oceanografía, en marzo, Banamex USA, una filial de Los Ángeles dirigida a clientes con intereses en México y Estados Unidos, recibió una citación de un jurado de investigación federal para declarar en un asunto relacionado con lavado de dinero. Medina Mora supervisa esta unidad.

Estos casos generaron críticas internas. Ejecutivos del grupo, citados en forma anónima en medios de Estados Unidos, atribuyeron a Medina Mora la responsabilidad de operar Banamex por su cuenta. Una fuente cercana al banco, que conoce a Medina Mora, afirma



▲ Días de estrés.

Michael Corbat, CEO de Citigroup, vive un periodo complicado, después de revelarse el caso Oceanografía y de no pasar las pruebas de solvencia de la Reserva Federal.

que su ascenso rápido y su personalidad fuerte le generaron enemistades. Esa gente, dice, aprovecha para desacreditar a un candidato a dirigir el grupo.

Citigroup envió un comunicado a *Expansión* en el que afirmó que Banamex es “una parte integral” de su red global, con los mismos controles que el resto. Un vocero dijo que Medina Mora no haría comentarios.

TIEMPO DE CAMBIOS

Banamex era conocida como la joya de la corona. En 2008, cuando Citigroup anunció pérdidas de casi 19,000 MDD debido a la crisis de las hipotecas *subprime*, Banamex reportó utilidades de casi 1,000 MDD. En 2012, la filial mexicana logró más de 18% de las ganancias totales del grupo.

Ahora, Citigroup la pone como ejemplo de lo que no se debe hacer.

En su carta del 28 de febrero a los empleados, Michael Corbat dijo que perseguirá “enérgicamente” a cualquier responsable del caso Oceanografía: “Nos aseguraremos de que las sanciones envíen un mensaje claro sobre las consecuencias de tales actos”.

Esto implicará cambios en la vida diaria de los empleados de Banamex. El 14 de abril, en la presentación de resultados del primer trimestre, Corbat dijo que revisa todos sus “controles y procesos en México”.

El mercado espera que Citigroup refuerce los controles en Banamex, coinciden los especialistas consultados para este reportaje, tanto en México como en Estados Unidos.

“Habrá cambios masivos en Banamex”, dice Bove, de Rafferty Capital. “Cada aspecto del banco será revisado. Es un proceso que durará un año o dos”.

“La impresión es que Citigroup está tomando las riendas de Banamex”, agrega una fuente de alto rango del sistema financiero. “Sé que han estado contratando *head hunters* en la parte de *compliance*”, añade. “No es sólo la parte de *compliance*, están ajustando su forma de operar a la de Citigroup”.

En marzo, un equipo de gestión de riesgo enviado por el banco estadounidense llegó a Banamex para investigar qué había salido mal en el caso Oceanografía y establecer nuevos controles.

“Sé que dentro de Banamex están investigando muy en serio el asunto y que está viniendo gente (de Estados Unidos)”, afirma un ex funcionario público vinculado con el sistema financiero.

Citigroup estudia de cerca su operación en México. “No creo que haya una solución única para todas las situaciones, pero muchas compañías tradicionalmente sugerirían que personas de casa pasen tiempo (en la filial) para entender mejor la realidad de lo que se está haciendo allí”, opina Evan Stewart, abogado del despacho Cohen & Gresser y quien se especializa en la industria de los servicios financieros.

La revisión ya trajo consecuencias. En la presentación de resultados de abril, el director financiero de Citigroup, John Gerspach, hizo público otro golpe para Banamex, al destapar un segundo caso de irregularidades en su programa de créditos a proveedores de Pemex. Involucra a la empresa Evya, según reveló luego la petrolera, acusada de defraudar al banco por 30 MDD.

El 5 de marzo, los accionistas de Banamex designaron a Michael Helfer como miembro propietario de su consejo de administración. Era el encargado de la parte regulatoria de Citigroup. Supervisó la implementación de las normas de la Ley Dodd-Frank, promulgada por Barack Obama en 2010, que busca una mayor transparencia de los servicios financieros.

Sin embargo, tanto la fuente financiera de alto rango como la fuente cercana al banco dicen que estas medidas —como el nombramiento de Helfer y la decisión de aumentar el equipo de *compliance*— fueron anteriores al caso Oceanografía.

En los últimos años, el banco prestó a las viviendas GEO, Urbi y Homex, que luego se declararon en suspensión de pagos. Aún le deben 4,640.7 millones de pesos, según los últimos reportes de estas empresas. Es la institución a la que deben más dinero.

En septiembre de 2013, dos operadores de bonos de la mesa de dinero de Banamex fueron despedidos por violar el código de conducta de la institución, según reveló Citigroup en abril.

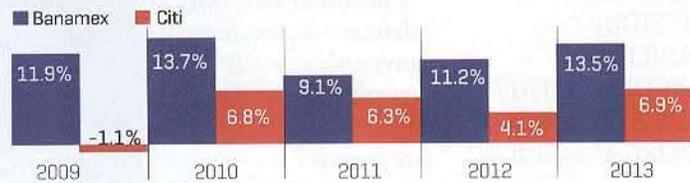
Con esos antecedentes, Oceanografía parece ser la gota que derramó el vaso.

Ahora, Banamex se enfrenta a “mayores controles de Citigroup”, dice Carlos González, director de análisis de la casa de bolsa Monex.

Filial vs matriz

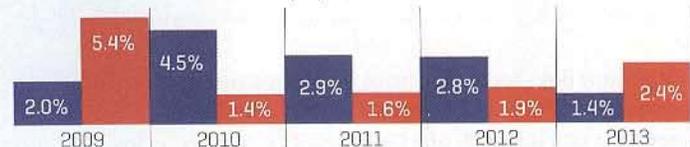
La rentabilidad de las inversiones de Banamex es mayor a la obtenida por Citigroup, ya que el rendimiento por cada dólar invertido es mayor. También tiene una cartera superior en calidad que la de su matriz.

Utilidad neta / Capital contable



Índice de morosidad

Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total.



FUENTE: Inteligencia Expansión.

Esos controles ya están siendo implantados desde hace meses y causan descontento en algunos empleados y ejecutivos.

“Los cambios han provocado que los equipos de Banamex no se sientan cómodos, que haya cierta confusión e incertidumbre”, explica la fuente del sistema financiero.

En estos casos, dice el analista Bove, el ambiente laboral cambia mucho. “La gente va a estar molesta. Puede que algunos se vayan”.

CABEZAS EN EL AIRE

Los números de Banamex y Citigroup son muy buenos. Las utilidades del banco mexicano en 2013 fueron de 18,518 millones de pesos, 3.1% más que en 2012.

“México es un país atractivo para la banca y por ello las instituciones internacionales están tan interesadas en tener sus operaciones en el país”, dice Andrés Audiffred, analista de Ve por Más.

Citigroup ganó el año pasado unos 13,700 MDD, 82% más que en 2012.

Pero aún no será posible pasar la página, al menos hasta que se cierre la investigación de qué sucedió con Oceanografía.

“Seguramente rodarán cabezas”, afirma Rafael Robles Míaja, experto en derecho mercantil y bursátil.

En la junta anual con inversionistas del 22 de abril, Corbat aseguró: “Ya hemos prescindido de una persona”.

“Creo que otros también serán castigados —agregó—, sea por sus acciones o, igual de importante, por sus inacciones que ayudaron a permitir este fraude”.

Con información de Cinthya Bibian, Jessica Bigio, Carlos Martínez y Marta Martínez (Nueva York).