

# La inadecuada gestión de riesgos: el caso del Banco Barings

**Autor:**

**David Antezana Soliz**

Estudiante de noveno ciclo de Contabilidad en la Pontificia Universidad Católica del Perú

Assistant en Ernst & Young

Director adjunto de la Revista Lidera

## Introducción

El caso de la insólita quiebra del histórico banco de los hermanos Barings es uno de los más conocidos en el mundo financiero, debido a las grandes pérdidas que ocasionó Nick Leeson, empleado de la sucursal de Singapur del banco en 1995. Esta debacle financiera, que produjo millonarias pérdidas, se originó, principalmente, por un inadecuado y poco ético manejo de la cartera de inversiones en instrumentos derivados del banco por parte de Leeson, así como por la falta de un control interno adecuado del banco para monitorear a sus empleados. La ambición y el exceso de confianza, por un lado, y falta de ética, por otro, formaron parte importante de tal acontecimiento.

El presente artículo dará a conocer las causas que originaron las millonarias pérdidas financieras y las lecciones que se pueden rescatar de esta problemática, no sin antes dar a conocer un poco del trasfondo de la historia del banco y de Nick Leeson, que convergen en el punto álgido de la historia.

## Sobre el banco

Hasta antes de su quiebra en 1995, Barings Bank era el banco más antiguo de Inglaterra y uno de los bancos más antiguos del mundo, con una antigüedad de 233 años (desde 1762 hasta 1995). Fue protagonista de muchos sucesos importantes en la historia mundial. Por mencionar algunos, participó en la adquisición estadounidense de Luisiana, que fue entregada de manos de Napoleón Bonaparte en 1808. En ese entonces, Francia, había cedido terrenos a España, los recuperó arbitrariamente y los vendió a Estados Unidos para terminar con su invasión a las tierras norteamericanas. El banco intervino en el financiamiento de la compra de este terreno, a pesar de que Inglaterra y Francia se encontraban en guerra; en otras palabras, el financiamiento del banco Barings inglés permitió a Napoleón financiar sus campañas de guerra en contra de las potencias europeas, entre ellas, Inglaterra. Asimismo, fue uno de los factores fundamentales en el pánico de 1890, crisis financiera que azotó la economía argentina. Esto último fue producto de las malas inversiones y la sobreexposición de las deudas a la especulación financiera que se generó en dicha época, donde se sometió a un rescate financiero dirigido por el entonces director del Banco de Inglaterra, William Lidderdale. De ese modo, se previno una crisis financiera que podría haberse traído abajo al sistema financiero inglés, y por ende, al sistema financiero mundial de aquel entonces.

Posterior a estos acontecimientos, el banco adquirió un nuevo enfoque más centrado, que lo llevaría a establecer relaciones con las autoridades reales inglesas y convertirse en un referente de su país en el mercado financiero.

**Gráfico 1.** Logo de Barings hasta su caída en 1995

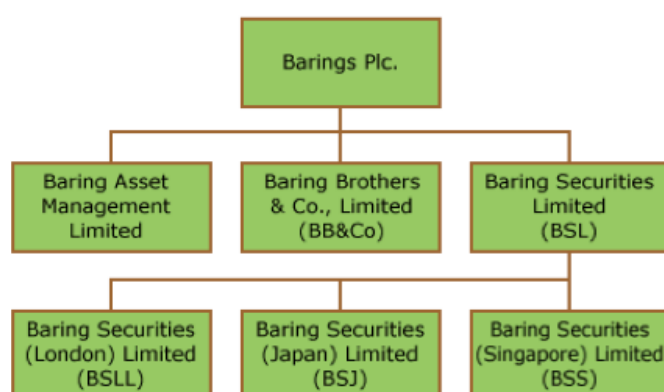


Fuente: Wikimedia (año)

En 1984, Barings adquirió la compañía de brokers de acciones Henderson Crosthwaite, que se volvió posteriormente una rama de la compañía, llamada Barings Securities Limited (BSL). Aunque inicialmente BSL fue una entidad completamente separada de la rama bancaria, en 1993, esta opta por unirla a la rama de banca mediante una reorganización estructural. De este modo, ello se vuelve parte de Baring Brothers & Co. Limited, para cubrir operaciones de inversión en el banco. Ello tuvo el futuro propósito de crear una rama exclusiva de inversiones que se podría haber llamado Barings Investment Bank (BIB).

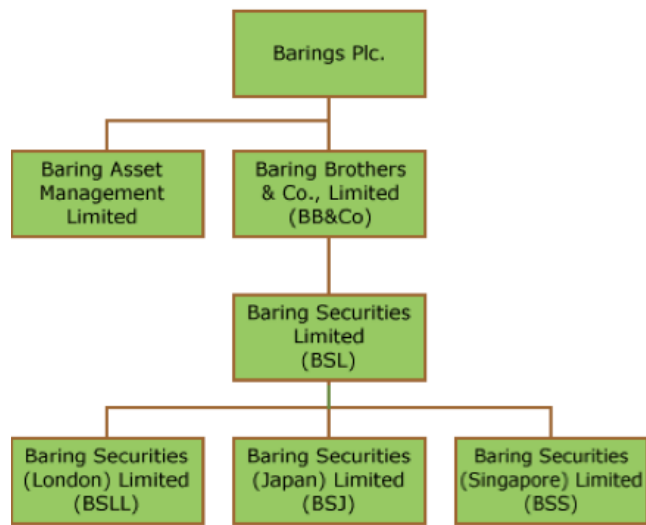
A continuación, se presenta un gráfico que ilustra la situación antes y después de la reorganización.

**Gráfico 2.** Organización previa a la unión de BB & Co. y BSL en 1993



Fuente: Risk Glossary (2010)

Gráfico 3. Organización posterior a la unión de BSL y BB & Co. en 1993



Fuente: Risk Glossary (2010)

Con esta nueva estructura organizacional, el banco pudo abrir el nuevo proyecto de inversiones en Asia, específicamente, en Singapur, donde se buscaba aprovechar arbitrajes en el Singapore International Monetary Exchange (Simex).

### Causas que originaron las pérdidas financieras a Barings

En primer lugar, se tiene que denotar la participación de un personaje trascendental en esta historia: Nick Leeson.

#### Nick Leeson

Este personaje se inició en el mundo financiero con un puesto de trabajo en el Banco Real Coutts. Posteriormente, se desempeñó en otros bancos (entre ellos, Morgan Stanley) y, finalmente, arriba a Barings Bank. Allí, dejó impresiones muy positivas a sus superiores, quienes decidieron promoverlo al Departamento de Inversiones. Aplicó para una transferencia a Asia, y formó parte de un nuevo proyecto de inversiones que se implementaría en Singapur, en la Singapore International Monetary Exchange (Simex), debido a la mayor demanda de productos derivados en ese país.

Fue nombrado como Gerente Administrador del proyecto, con el poder y autoridad suficiente para buscar sus propios traders. Conformó un equipo pequeño de traders locales, y él mismo también aplicó para ser uno, con lo cual se creó una figura un tanto inusual: era administrador de un proyecto y también un trader en su equipo. Cabe resaltar que no tenía ninguna autoridad por encima de él en Singapur, y tampoco supervisiones por parte del banco, puesto que él tenía control tanto sobre las operaciones de back office (como la contabilidad), Risk Management (administración de riesgos), y también era un trader. Sin embargo, debía reportar sus operaciones a la matriz de Londres.

### Inicio de operaciones en Asia

En Singapur, Leeson y su equipo tenían la autorización de realizar las siguientes operaciones como traders:

1. Realizar transacciones con futuros y opciones para los clientes u otras firmas dentro de Barings.
2. Buscar oportunidades de arbitraje con un riesgo mínimo sobre las diferencias de precio entre los futuros transados en el Simex sobre el índice Nikkei 225 perteneciente a la Bolsa de Japón (Osaka).

Tal como se puede apreciar, las operaciones autorizadas a los traders tenían un riesgo muy bajo. Por ello, es posible que nadie pensara que Nick Leeson podría realizar operaciones de grandes volúmenes con riesgos inherentes altísimos, y en especial con una oficina relativamente nueva en una división muy pequeña del banco más antiguo de Inglaterra. Cabe anotar que este era reconocido, en relación con su historia, como muy conservador en cuanto a inversiones y con una cultura organizacional conservadora arraigada en su personal.

Posterior a la implementación de las operaciones de inversiones Barings en Singapur, a Leeson y a su equipo le fue bien en las inversiones, lo que incitó a un cambio en el enfoque de sus operaciones para obtener mayores beneficios.

### Operaciones no autorizadas

Puesto que Leeson y su equipo obtenían resultados positivos, este decidió aumentar el apalancamiento para tener una mejor posición. Esto originó que se realizaran operaciones de inversión de mayor volumen e importancia. Asimismo, cambió el enfoque inicial de arbitraje a especulación sobre el índice Nikkei 225, de modo que adquirió opciones sobre este índice y bonos del Gobierno japonés. También, empezó a apostar sobre la dirección que tomaría el Nikkei. Al poco tiempo, el mercado jugaría en su contra puesto que empezaría a incurrir en pérdidas.

### La cuenta "88888"

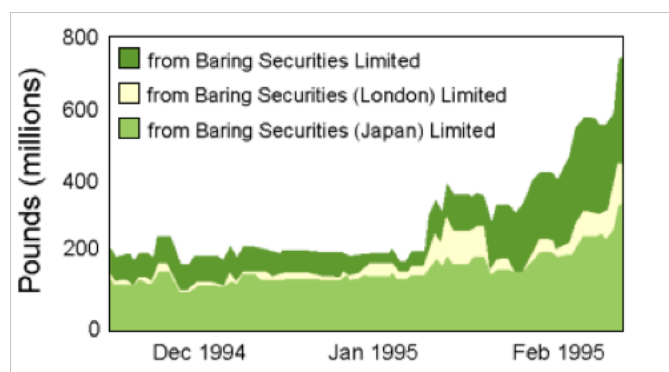
Puesto que Leeson empezaba a incurrir en pérdidas, necesitaba ocultarlas para poder sustentar su posición sin riesgos ante la matriz del banco. Para ello, debía mostrar que realmente realizaba las operaciones que le habían encomendado originalmente y no había adoptado un nuevo enfoque de inversiones.

¿Qué es lo que hizo para ocultar las pérdidas? Para este propósito, utilizó su control sobre el back office. Creó una cuenta en la contabilidad de la empresa, la cuenta 88888, utilizada en el banco para cubrir errores en inversiones. La justificación del uso de esta cuenta fue para ocultar pérdidas vergonzosas realizadas por sus traders novatos. Sin embargo, él mismo empezó a cubrir sus pérdidas en esta cuenta; de esta manera, llegó a fines de 1992 al monto de £ 2 millones (libras esterlinas). Ahora, para poder recuperar las pérdidas que mantenía ocultas y con el propósito de que el banco no se enterara, solicitaba más fondos al mismo (utilizaba más dinero para recuperar las pérdidas mediante la compra de más futuros). Estos fondos los solicitaba a través de pagos de márgenes; es decir, argumentó que el Simex requería de pagos de reposición por las cuentas margen de sus clientes obligatoriamente. Habría que anotar que ello prueba que no existían los controles de la empresa —en cuanto a

inversiones—, puesto que aún si este argumento hubiera sido real, solo hubiera necesitado temporalmente los fondos hasta que los clientes pagaran sus deudas. Leeson continuó pidiendo fondos para poder financiar los futuros tratando de recuperar las pérdidas. Sin embargo, nuevamente, el mercado se puso en contra y logró aumentar las pérdidas a finales de 1993 al monto de £ 23 millones. La mayoría de los fondos vinieron de dos de las divisiones de BSL y de la misma división principal de BSL.

A continuación, se presenta un gráfico con la proveniencia de los fondos solicitados por Leeson, desde Barings Securities Singapore Limited:

Gráfico 4. Proveniencia de fondos de Leeson



Fuente: Risk Glossary (2010)

Para poder ocultar de manera totalmente efectiva sus pérdidas en las inversiones que realizaba sobre futuros, tuvo que idear cruces de cuentas contables entre cuatro de estas, a través de la utilización de cross trades:

- La cuenta 88888, utilizada para cubrir pérdidas
- La cuenta 92000, que era la cuenta de Barings Securities Japan – Nikkei and JGB Arbitrage
- La cuenta 98007, que era la cuenta de Barings London - JGB Arbitrage
- La cuenta 98008, que era la cuenta de Barings London - Euroyen Arbitrage

El sistema de cruces contable que ideó permitió convertir las pérdidas que Leeson tenía en la cuenta 88888 en ganancias a los ojos del banco. A partir de la utilización de las cuentas de los demás departamentos y de los arbitrajes que tenían sobre los bonos del gobierno japonés y sobre sus contratos del euroyen, pudo ejecutar los cross trades, en la medida que era comprador y vendedor a la vez (y, para ello, se sirvió de su posición de trader). Al mantener iguales órdenes de compra y venta de futuros, pudo ejecutar la transacción y ajustar también de manera equitativa las cuentas de sus clientes. Con ello, podía mostrar las ganancias a las cuentas de los departamentos y ocultar las pérdidas en la cuenta 88888.

### Fama dentro de Barings

Con las nuevas “ganancias” que Leeson registraba (que, en realidad, eran pérdidas), no tardó mucho en volverse una celebridad en el banco y en uno de los traders estrella. Con este nombramiento, se disipaban las dudas de los miembros del banco sobre malos manejos de las inversiones por parte de Leeson, y contrario a lo que estaba sucediendo en la realidad,

fue premiado con reconocimientos a su productividad en las inversiones del banco. En 1994, las pérdidas que registraba la cuenta 88888 eran de £ 28,5 millones, pero, a los ojos del banco, estas eran ganancias que Leeson había logrado. Lógicamente, el banco premió sus “esfuerzos” con bonos de dinero generosos.

Gráfico 5. Leeson en su oficina de Singapur



Fuente: Rankia – Comunidad Financiera

### Caída

Con el transcurrir del tiempo, las pérdidas seguían aumentando, y Leeson seguía escondiéndolas en la misma cuenta. Sin embargo, las proporciones de transacciones que movía Leeson eran tan grandes que ya movían el mercado. Debido a que había comprado acciones sobre el índice Nikkei 225, ello lo ponía en una posición larga, y lógicamente se podía beneficiar con las subidas de precio, pero también perjudicar con las caídas de precio sobre este índice. Asimismo, sostenía posiciones cortas sobre los bonos del Gobierno japonés, a partir de lo cual se podría ver beneficiado ante las caídas de los precios del índice de precios japonés.

A fines de 1994, con una pérdida acumulada de £ 208 millones, la caída del Nikkei 225 se hizo muy fuerte, y puesto que no podía comprar ya más futuros para cubrir la caída por falta de fondos de tesorería, vendió opciones put. El cobro de la prima le permitió sostener la caída del índice japonés. Con la confianza a tope, pensó que con esta estrategia podía asegurar eventuales caídas del Nikkei.

Iniciado ya el año 1995, Leeson apostó nuevamente a que el índice Nikkei se mantendría estable en los días posteriores. Sin embargo, el 17 de enero de 1995 se produjo el inesperado terremoto en Kobe, Japón, que no solo sacudió Kobe, sino también el índice Nikkei 225, que cayó terriblemente hasta en un 7% (7.000 puntos básicos) en una semana. En su desesperación, Leeson pidió fondos para financiar nuevamente futuros, apostando a que el índice se recuperaría rápidamente y mantendría estable. Sin embargo, no fue así. A pesar de comprar futuros sobre el Nikkei y de vender opciones put recibiendo las primas, lo único que logró fue agrandar las pérdidas del banco a £ 827 millones en febrero de 1995, el doble del capital líquido del banco. Puesto que la deuda

era insostenible, el banco fue declarado en bancarrota el 26 de febrero de 1995. Nick Leeson huyó a Alemania, pero fue arrestado en Frankfurt. Trató de escapar de la extradición a Singapur, pero vio fraguados sus esfuerzos y la Corte lo ordenó extraditar a dicho país para cumplir una condena de seis años y medio. Posteriormente, fue liberado por el padecimiento de un cáncer al colon, del que se libró tiempo después.

### ING Barings

Posterior a la quiebra del banco Barings, el consorcio holandés ING lo compró por la suma nominal de £ 1. Como consecuencia de ello, el consorcio se hizo cargo de los pasivos de Barings.

Gráfico 6. ING Barings



Fuente: BBC News (2004)

### Lecciones aprendidas

A continuación, se presenta lo que se puede rescatar del presente caso:

En cuanto a controles internos:

- La auditoría (interna o externa) debe ser un factor vital y recurrente en los negocios, especialmente, en los que involucren inversiones. Si bien existieron auditores en Barings, se debe prestar especial atención cuando alguien administra un departamento y también se desenvuelve en él, pues pueden existir indicios de fraude. Siempre, será una figura inusual el que una sola persona tenga el control del front office y back office de una empresa a la vez.
- La estructura organizacional de las empresas debe contemplar supervisiones a todo el personal, de tal manera que se puedan mitigar los riesgos relacionados a manejos no éticos de las personas en la organización. Asimismo, esto tiene que permitir la fijación de límites al personal y hacerles un seguimiento cuidadoso.
- Siempre, debe cuestionarse los resultados, aun si son favorables, puesto que lo que se presenta no necesariamente puede ajustarse a la realidad. Cuando se encuentren indicios de alguna irregularidad, se debe informar e investigar rápidamente.

En cuanto a la administración:

- Cuando se implanta un nuevo segmento de operaciones, debe existir un conocimiento completo de lo que involucraría su creación. En el caso de Barings, se debió prever la posibilidad de que, ante la ausencia de controles, el administrador del proyecto en Asia, Nick Leeson, pudo cambiar su enfoque de bajo riesgo a uno alto. Esta modificación no solo sucede en este caso, sino que es algo

recurrente en el mundo financiero con el fin de maximizar la rentabilidad a costa del aumento de los riesgos.

- La responsabilidad de cada segmento debe estar totalmente esclarecida.
- Se debe establecer administraciones de riesgos independientes, y descentralizar las operaciones y los cargos, no asignarlos a una sola persona.

En cuanto al sector financiero:

- Se debe establecer vínculos firmes entre los reguladores y los supervisores de las empresas.
- Se debe realizar los esfuerzos por entender todas las líneas de negocio de una empresa, incluidas las no financieras. En el presente caso, si bien Barings estaba en la rama bancaria, debió entender a cabalidad la rama financiera para poder realizar una mejor administración y un mejor seguimiento y desempeño.

### Bibliografía

Babu, Venu K. (2005). Unlearn lessons from Barings. Kavry <http://www.karvy.com/articles/baringsdebacle.htm>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

BBC News (2004). ING ends link with Baring name. En: BBC News. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4031649.stm>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

Bravo, Daniel (2010). Nick Leeson, el trader que hundió el Banco Barings. Rankia. <http://www.rankia.com/articulos/485936-nick-leeson-trader-que-hundio-banco-barings>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

El Economista (2007). Nick Leeson, el trader que hizo quebrar al banco Barings, ha vuelto... y el mundo financiero le recibe a lo grande. En: El Economista. <http://www.eleconomista.es/analisis-tecnico/noticias/178575/03/07/Nick-Leeson-el-trader-que-hizo-quebrar-al-banco-Barings-ha-vuelto-y-el-mundo-financiero-le-recibe-a-lo-grande.html>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

Jáuregui, Aníbal (2003). Especulación bursátil y crisis en la argentina (1889-1894). En: Fee. <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/h1-03.pdf>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

Leeson, Nick (2007). Biography. En: Nick Leeson. [http://www.nickleeson.com/biography/full\\_biography.html](http://www.nickleeson.com/biography/full_biography.html). Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

Reserve Bank of Australia (1995). Implications of the Barings Collapse for Bank Supervisors. En: Boletín del Banco Central de Reserva de Australia, edición noviembre. <http://www.rba.gov.au/publications/bulletin/1995/nov/pdf/bu-1195-1.pdf>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

Risk Glossary (2010). Nick Leeson and the Failure of Barings Bank. En: Risk Glossary. [http://www.riskglossary.com/link/barings\\_debacle.htm](http://www.riskglossary.com/link/barings_debacle.htm). Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.

Time Magazine (1995). Going for broke. En: Archive.org. <http://web.archive.org/web/20070625134311/http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,982669-1,00.html>. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.