

El descontrol que Société Générale pagó muy caro

Todo el mundo espera que las empresas de alto riesgo, como los bancos de inversión, tengan unos controles internos muy estrictos. El increíble fraude que hizo perder a Société Générale 4.900 millones de euros, perpetrado supuestamente por un *trader* sin escrúpulos, es uno de los casos recientes de descontrol más sangrantes.

12 de noviembre de 2008

Jerome Kerviel, un joven de una pequeña ciudad francesa, fue ascendiendo en uno de los bancos más reputados de su país, Société Générale. Aunque tildado de "*trader* mediocre", Kerviel ha adquirido gran notoriedad internacional tras protagonizar un escándalo que recuerda al de Nick Leeson, cuyas operaciones fraudulentas llevaron a la quiebra al banco Barings en 1995.

Jerome Kerviel aseguraba que no actuaba en beneficio propio y sólo quería hacer hacer dinero al banco, pero acabó siendo acusado de falsificación, abuso informático y abuso de confianza por haber hecho perder miles de millones de euros a Société Générale en 2008.

Sin embargo, muchos especialistas y periodistas coincidieron en señalar que la responsabilidad por la pérdida no era enteramente suya. Algunos llegaron a decir que el propio banco debía ser procesado por permitir que sucediera algo así.  C mo pudo una institución tan importante no darse cuenta, si es que de verdad no se dio cuenta, de los métodos de Kerviel?  C mo no evitaron sus controles de seguridad y sistemas de gestión semejante catástrofe?

En el caso "[A Trader Gone Mad: The Mess at Société Générale](#)", el profesor del IESE [Alberto Ribera](#) analiza los pormenores de esta historia y cuestiona si la cultura, la actitud frente al riesgo o los sistemas de control de Société Générale hicieron que el fraude fuera inevitable.

El autor presenta un perfil biográfico y de la personalidad de Kerviel y describe el contexto financiero en que se produjo el escándalo. También analiza la jerarquía y las políticas de retribución del banco, así como las actitudes de los supervisores y de los directivos hacia los empleados.

¿Cómo ocurrió?

Kerviel ni era un *trader* de altos vuelos ni podía recibir las abultadas bonificaciones que se embolsaban los "traders estelares". Fue ascendiendo desde un puesto administrativo, algo inusual en una empresa que contrata a la mayoría de sus *traders* entre los graduados de las mejores universidades.

En el departamento de negociación de futuros, Kerviel se dedicaba a invertir en carteras que "apostaban en la dirección contraria a la de los mercados. Se suponía que estas apuestas debían contrarrestarse las unas a las otras, en lo que normalmente es una estrategia de bajo riesgo que permite obtener un pequeño beneficio".

Lo que hizo, sin embargo, fue realizar operaciones muy arriesgadas en una cartera y después cubrir esas posiciones con una segunda cartera ficticia. De este modo, creó una cuenta de negociación neutra que no llamó la atención.

Cuando se descubrió el pastel, empezaron las críticas, y no sólo iban dirigidas contra Kerviel: "¿Cómo se las ha apañado un trader para asumir riesgos equivalentes a la capitalización del banco durante más de dos años sin que nadie se diese cuenta? Es simplemente increíble".

Kerviel cuenta que la primera vez que se le ocurrió cubrir su posición con una "operación", tuvo unas ganancias de medio millón de euros, lo que le sorprendió pero también le hizo sentirse orgulloso. En enero de 2007 tomó una posición corta en el índice alemán DAX y la deshizo al mes siguiente. A finales de febrero sus ganancias sumaban 28 millones de euros, sin que Société Générale lo supiera.

Justo por aquella época empezaron a aparecer artículos sobre las hipotecas *subprime*. Kerviel ley  que ningún riesgo amenazaba el conjunto de la economía. Fue entonces cuando tom  la posición contraria. Hacia finales de julio de 2007 había acumulado 500 millones de euros, unos beneficios de los que nunca informó al banco. Como justificación, Kerviel alegó: "Me sentí muy intimidado por esos 500 millones de euros y no supe cómo comunicarlo".

Hacia finales de 2007 acumuló un beneficio no declarado de 1.400 millones de euros, una cifra que representaba el 50% de los resultados totales de la división de

derivados de Société Générale.

Sin saber qué hacer, ocultó la suma y falsificó una serie de operaciones que mostraban unas pérdidas de 1.400 millones de euros.

En enero de 2008 aumentó masivamente sus posiciones hasta acumular 50.000 millones de euros en posiciones sin cubrir, apostando por que los mercados europeos subirían. Cuando Société Générale descubrió lo que estaba haciendo, los mercados empezaban a hundirse. El 21 de enero el banco deshizo sus posiciones y perdió 4.900 millones de euros.

¿Aprobación tácita, supervisión laxa?

Tras revelarse el escándalo, Kerviel realizó varias declaraciones dando a entender que la alta dirección sabía que no estaba gestionando su cartera como debiera. En una entrevista afirmó que en la segunda mitad de 2007 hizo ganar muchísimo dinero al banco. En un día, por ejemplo, tuvo unas ganancias de 600.000 euros, un beneficio imposible de conseguir tomando posiciones pequeñas. Kerviel se defendió asegurando que sus supervisores hicieron la vista gorda ante sus métodos y los volúmenes que negociaba.

Kerviel explicó que recibía regularmente mensajes en los que se le advertía de que había superado en exceso su cubrimiento nominal. Pero que unos minutos después recibía otro mensaje anulando el primero. "Como generaba dinero, las señales no les preocupaban", declaró.

El autor analiza en este caso la cultura corporativa y la actitud frente al riesgo en Société Générale. Una serie de entrevistas con los empleados indicaron que se asumían riesgos siempre y cuando se tradujeran en dinero para el banco, y que esta cultura propició enormes deficiencias en sus operaciones.

El banco, por supuesto, niega cualquier complicidad en el escándalo y rechaza la idea de que todo el mundo sabía que estaba haciendo Kerviel. El presidente de Société Générale, Daniel Bouton, no reconoce ningún fallo institucional. "La gente no entiende que lo que hemos sufrido no son pérdidas enormes debido a una serie de operaciones, como si nuestro sistema de medición de riesgos no existiera. Se trata de un fraude operativo del siglo XXI".

Kerviel mantiene que tan sólo buscaba que el banco ganara dinero, aunque admite que los métodos que utilizó son "discutibles". Su juicio podría desvelar hasta qué punto sus superiores sabían lo que pasaba y si efectivamente se hizo la vista gorda. También podría sentar jurisprudencia sobre el grado de responsabilidad con que debe cargar un individuo en

situaciones como ésta frente a la institución para la que trabaja.

Sea como fuere, la lección de este caso es clara: nunca se deben relajar los controles ni la supervisión. También subraya la importancia de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como medio de los directivos para conocer a sus empleados, sus motivaciones y sus acciones. Porque, como decía el filósofo francés Pascal, "el corazón -y el juicio de las personas, añadiríamos- tiene razones que la razón no entiende".

www.iese.edu/es/insight