

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE INVESTIGACIÓN

Tal y como se analizaba en el capítulo anterior, el hecho de que las decisiones sobre la estructura de gobierno de la empresa constituyan una exigencia fundamental para evitar los posibles comportamientos oportunistas de los gestores y que, consecuentemente, afecten a los resultados empresariales, ha propiciado la realización de numerosos estudios que han intentado analizar los mecanismos de control internos que contribuyen a la maximización del valor en la organización. En la presente investigación, y con objeto de responder a los objetivos propuestos se estima oportuno limitar el trabajo de campo a las empresas pertenecientes a un mismo sector económico y zona geográfica, lo que permite aislar la influencia de factores contingentes externos que pudieran afectar a las estrategias seguidas por las empresas (Roth y Morrison, 1992).

Concretamente, la presente investigación se ha centrado en el estudio de la estructura de gobierno corporativo y su estrategia de diversificación empresarial en las empresas del sector bancario español, y más específicamente en las cajas de ahorros españolas. Dicha actividad económica se ha seleccionado como marco de investigación por las siguientes razones:

- En primer lugar, la cuestión a investigar adquiere un gran interés ante los grandes cambios que ha experimentado este sector en los últimos años, después de la liberalización, y que han supuesto un considerable aumento de la rivalidad competitiva, así como un importante cambio en los comportamientos estratégicos adoptados por las cajas de ahorros (Santos, 2002). En esta renovación han concurrido dos fenómenos (Fuentelsaz, 1996): (a) la liberalización total de los tipos de interés de las operaciones de depósito y (b) la eliminación definitiva de las restricciones a la apertura de oficinas por parte de las cajas de ahorros en cualquier punto del territorio nacional.
- En segundo lugar, dentro del sistema bancario español las cajas de ahorros constituyen el segundo grupo de entidades con mayor representatividad, gestionando en 2002 el 38,1 por ciento de los activos totales, el 42,2 por ciento

de los préstamos y créditos y el 46,9 de los recursos ajenos (acreedores) (Banco de España, 2003)¹.

- En tercer lugar, el estudio académico y profesional del gobierno de las empresas ha merecido una amplia atención durante los últimos años, sin embargo, y a pesar de la relevancia cuantitativa y cualitativa que tiene, el gobierno de la empresa bancaria en general y de las cajas de ahorros en particular, apenas ha merecido una atención particular entre los especialistas (Analistas Financieros internacionales, 2003).
- Además, la peculiar naturaleza jurídica de las cajas de ahorros españolas, caracterizada por la inexistencia de derechos de propiedad enajenables y por una asignación de los derechos de decisión a través de leyes, determina la especial importancia de sus mecanismos de control interno y, en particular, de sus órganos de gobierno, en la resolución de problemas de agencia. Éstos en las cajas hacen referencia a cómo los diferentes partícipes pueden asegurar que los recursos que aportan son utilizados eficientemente (Albuerne, 1999).
- Por otro lado, dentro de su peculiar naturaleza jurídica, se encuentra el hecho de ser empresas de carácter fundacional (según el Tribunal Constitucional, empresas privadas de fundación pública) en las que actualmente predomina, por un lado, su condición de entidades de crédito y, por otro, una finalidad social que se materializa en el destino de sus excedentes (CECA, 2003). En este sentido, el beneficio neto de impuestos de las cajas tiene un doble destino: por ley, un 50 por ciento ha de acumularse en reservas, mientras que el resto ha de destinarse a la realización de obras sociales en el marco territorial en el que operan, las cuales cubren ámbitos tales como la cultura, la sanidad, la asistencia social, la educación o la investigación.
- Y, por último, la importancia actual que han generado las modificaciones de la Ley financiera (Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero), que afectan a la composición de los órganos de gobierno y que ha avivado la cuestión de cómo han de ser las cajas de ahorros en el futuro, debatiéndose aspectos tan cruciales como la posible privatización de las mismas tanto a nivel nacional como internacional.

¹ Para este cálculo el Banco de España tiene en cuenta el total de las entidades de depósito en el país, es decir, a los bancos nacionales y extranjeros, cajas de ahorros, cooperativas de créditos y los establecimientos financieros de crédito.

Como respuesta a lo anterior, es de sumo interés analizar la estructura del sistema bancario español durante los últimos años, lo cual permitirá conocer aquellos aspectos más significativos de su panorama actual y evolución futura que ayude a obtener una comprensión global del sistema, así como profundizar en aquellos aspectos más característicos de las cajas de ahorros españolas indicándose la legislación básica vigente que organiza a las mismas, además de aportar datos acerca de cuál es la importancia que estas instituciones tienen dentro del sistema financiero.

Una vez conocido el concepto que define el término *cajas de ahorros* así como sus rasgos característicos, se podrá profundizar en la configuración de su sistema de gobierno, es decir, en conocer cuáles son en la actualidad sus órganos rectores y la dirección del crecimiento seguido por las mismas en su proceso de diversificación.

2.1.1. El sector financiero español: evolución, estructura y composición

Las numerosas e intensas transformaciones acontecidas en el sistema financiero español en las últimas décadas han alterado la estructura de mercado del sector bancario de manera sustancial, cambios que son el resultado de la confluencia de un gran número de factores cuyo impacto individual resulta difícil de delimitar. La intensificación competitiva, la creciente interacción entre mercados de capitales e intermediarios financieros y el impulso de la innovación productiva y tecnológica han propiciado el desarrollo de nuevas estrategias para un entorno más globalizado y dinámico (Quintás, 2003).

En este sentido, el sistema financiero actual, para el conjunto de países que conforman el área OCDE, se encuentra caracterizado por los siguientes aspectos²:

- En el periodo comprendido entre 1990 y 2001, los principales sectores bancarios de la OCDE han experimentado un incremento sustancial de sus indicadores -tanto en términos absolutos como relativos-, con un negocio crecientemente diversificado hacia los mercados financieros, si bien la actividad crediticia tradicional sigue gozando de un papel preponderante en el conjunto de los servicios bancarios.

² Estas reflexiones han sido extraídas de la introducción editorial del volumen 77 de la revista *Perspectivas del Sistema Financiero* (2003).

- La globalización y la integración financiera han propiciado un crecimiento de la competencia que ha repercutido en un estrechamiento de los márgenes de negocio sólo compensado, parcialmente, por las actividades que generan comisiones. Del mismo modo, se ha producido una mejora generalizada de los niveles de eficiencia, tan sólo relativizada por los episodios de crisis financiera que han afectado de forma puntual a algunos sistemas financieros. En la misma línea, se ha observado una mejora de los niveles de riesgo y solvencia determinada en gran parte por las iniciativas regulatorias para el control del riesgo ante la complejidad y amplitud que ha adquirido la actividad bancaria.
- Las cajas de ahorros continúan su expansión internacional, proceso en el cual, sin abandonar los retos competitivos de un entorno más global, mantienen la apuesta, de forma generalizada, por la actividad minorista, centrada en el negocio tradicional para la financiación y servicio de los colectivos más desfavorecidos.
- Y, por último, la complejidad y dimensión de los mercados internacionales y los retos tecnológicos introducen una gran incertidumbre en la actividad bancaria que hará que las entidades de depósito tengan que afrontar nuevos desafíos en términos de eficiencia y solvencia.

Grima i Terré y Von Lohneysen (1991) señalan un conjunto de factores relacionados con la desregulación, la evolución de la tecnología, la nueva forma de gestión y los cambios demográficos, como causantes de las transformaciones sufridas por el mercado financiero de la banca comercial europea, y española en particular (véase cuadro 2.1).

Cuadro 2.1
Cambios en el mercado europeo de la banca comercial

Fuente: Grima i Terré y Von Lohneysen (1991:222)

Factor	Impacto
Desregulación	. Reducción de las barreras legales de entrada. . Liberalización del binomio liquidez/rentabilidad.
Tecnologías	. Reducción de las barreras tecnológicas de entrada. . Utilización de la tecnología como base estratégica.
Gestión	. Mayor voluntad para competir. . Aumento de la presión en los bancos por la rentabilidad. . Incorporación de directivos de bienes de consumo y banca de inversiones. . Competencia en las fuentes básicas de ingresos. . Captación masiva de clientes a nivel nacional.
Demografía	. Población más rica y de mayor edad. . Mayor sofisticación del cliente.

A esto habría que unir, posteriormente, los efectos de la Unión Europea y, en particular, la Unión Monetaria Europea, donde las entidades bancarias son las empresas directamente afectadas, tanto por la presión competitiva en todas las áreas de negocio como por cambios estructurales como el tamaño y tipo de estrategias más adecuadas para competir en un mercado de mayor dimensión. Tal y como señalan Maudos y Pastor (2000), las nuevas posibilidades de negocio que permiten la adopción de una moneda común se basan principalmente en la mayor facilidad de comparación de los productos bancarios por parte de la clientela, permitiendo un mayor y mejor conocimiento de dicha oferta y favoreciendo así la penetración en nuevos mercados de entidades bancarias tradicionalmente dedicadas al negocio local.

En España, en la evolución del mercado bancario en los últimos quince años destaca la influencia de los procesos de liberalización y desregulación -con una marcada intensificación de la competencia entre las diferentes entidades de crédito, así como los numerosos episodios de fusión y adquisición que se han producido (Carbó, López y Rodríguez, 2001). Por otra parte, el intenso proceso de internacionalización que ha experimentado el sistema bancario español es relativamente reciente -el grueso de la internacionalización de la banca tuvo lugar a partir de 1996-, aunque durante los primeros diez años de la pertenencia a la Unión Europea la evolución de los activos en el exterior fue relativamente similar al resto de países, teniendo lugar notables reformas del sector, de las cuales cabe destacar la completa liberalización de los flujos de capital con el exterior en 1992 (Hernansanz y Sebastián, 2001).

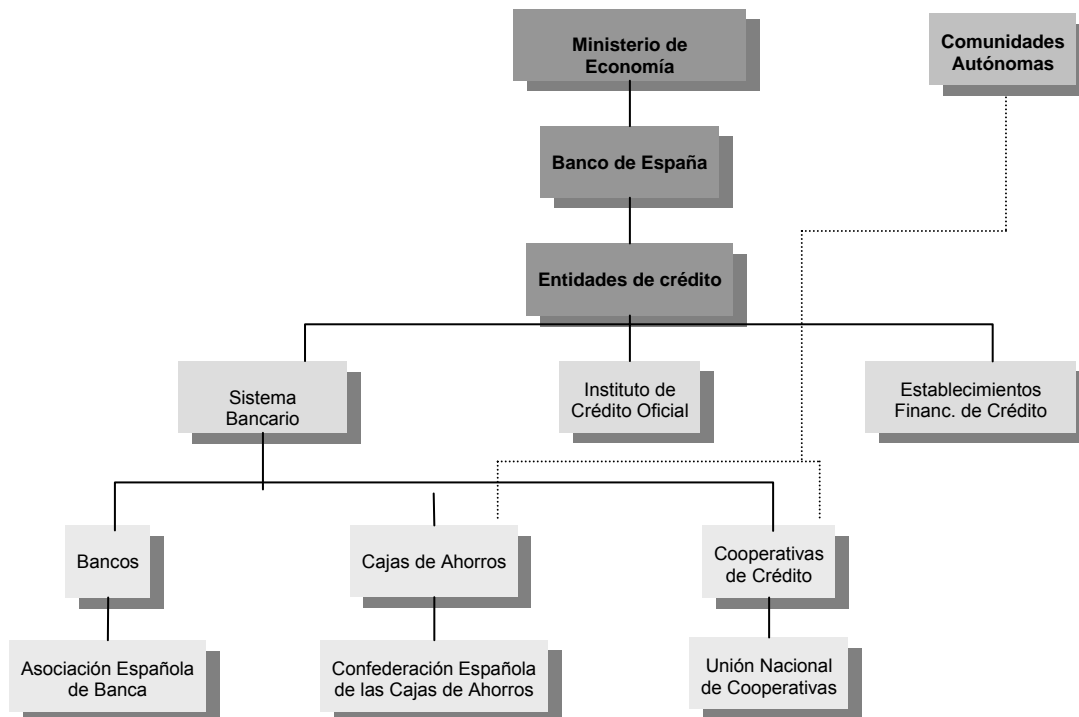
Dentro de este contexto, los grupos que forman el sistema bancario español (ver figura 2.1) y que compiten directamente entre sí, no sólo desde la perspectiva de sus estados financieros sino también de su eficiencia, son los bancos, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. Estas tres categorías difieren sólo en su forma jurídica, puesto que están legalmente equiparadas en cuanto a posibilidades operativas y están sujetas a las mismas normas de supervisión (Liso, Balaguer y Soler, 1999).

Tal y como recoge la *Memoria de la Supervisión Bancaria* realizada por el Banco de España (2002), el proceso de consolidación del sistema bancario español iniciado en la década de los ochenta se ha plasmado en una reducción continuada

y sostenida del número de entidades de crédito, donde en comparación con 1999 el número de entidades bancarias ha disminuido un 2,04 por ciento, el de cajas de ahorros un 15,27 por ciento y el de cooperativas de crédito un 10,31 por ciento (véase cuadro 2.2).

Figura 2.1
Estructura del sistema bancario en España

Fuente: Liso, Balaguer y Soler (1999)



Cuadro 2.2
Evolución del número de entidades de crédito en España

Fuente: Elaborado a partir del Banco de España (2002)

Instituciones	1999	2000	2001	2002
Bancos	147	143	146	144
. Nacionales	72	65	63	61
Cajas de ahorros	50	48	47	47
Cooperativas de crédito	97	94	92	87
Total	294	285	285	278

Por otra parte, es importante tener en cuenta que esta reducción del número de entidades en el sistema financiero español se ha debido, en gran medida, al proceso de fusiones y absorciones que ha vivido el sector (véase cuadro 2.3). En las cajas de ahorros este proceso de fusiones ha hecho que 48 de las 79 entidades

existentes en 1986 se vieran involucradas en un total de 21 fusiones, contando en 1999 con 51 entidades (Carbó *et al.*, 2001), proceso que aún no ha finalizado existiendo en 2003 46 cajas mientras se está gestionando la futura caja única sevillana, Alcaja, fruto de la unión entre las cajas Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla, y Caja San Fernando de Sevilla y Jerez. Por otra parte, en los bancos y en el grupo de cooperativas de crédito se produce igualmente este proceso de fusiones.

Cuadro 2.3
Fusiones y absorciones de las entidades de depósito

Fuente: Elaborado a partir de Banco de España (2002)

Fusiones	1999	2000	2001	2002
Entre bancos	5	5	4	5
Entre cajas	1	2	1	0
Entre cooperativas	3	2	3	2
Absorción de bancos por cajas	1	2	0	0
Total	10	11	8	7

Pero más allá de esta tendencia a la concentración y reducción del número de entidades y de los procesos de reestructuración, las entidades españolas continúan expandiendo su capacidad operativa básica en el mercado nacional -red, cajeros y empleados-. En el cuadro 2.4, respecto a 2001, se puede observar como tanto el número de entidades como la red de oficinas de los bancos nacionales ha disminuido (-3,22% y -4,94%, respectivamente), en contra de la disminución en el número de entidades pero con aumento del número de oficinas en las cooperativas de crédito (-4,55% y 4,52%, respectivamente), y el aumento de la red de oficinas (2,52%) permaneciendo invariable el número de entidades de las cajas de ahorros. La misma tendencia puede observarse en el recorte de empleo por parte de los bancos (-1,06%), en contra del aumento por parte de las cajas y cooperativas (2,04% y 5,44%, respectivamente). El número de cajeros, en donde las cajas poseen el 54,04 por ciento, crece en los bancos más que en las cajas y cooperativas de crédito.

Estas fusiones que dieron lugar a grandes grupos bancarios españoles y a su posterior apuesta por la expansión internacional, junto con la expansión de las cajas de ahorros en todo el territorio nacional, ha tenido un reflejo en la evolución de las cuotas de mercado de bancos y cajas (Banco de España, 2002). En función de los depósitos del sector privado y los créditos a los sectores público y privado, la cuota de mercado de cada uno de los grupos de entidades puede observarse en el

cuadro 2.5, en donde las cajas de ahorros poseen el 48,60 por ciento del mercado en comparación con la de los bancos nacionales (45,51%) y las cooperativas (5,89%), es decir, tanto en el saldo de depósitos como en el de inversión crediticia, las cajas poseen casi la mitad del sistema bancario español.

Cuadro 2.4
Estructura y composición del sistema bancario

Fuente: Elaborado a partir de Banco de España (2002)

Instituciones	Entidades*		Oficinas		Personal		Cajeros	
	n (%)	% Variación s/2001	n (%)	% Variación s/2001	n (%)	% Variación s/2001	N (%)	% Variación s/2001
Bancos	143 (52,2)	-1,4	14.129 (36,5)	-4,6	122.373 (49,6)	-1,0	20.087 (38,8)	14,2
- Nacionales	60 (21,9)	-3,2	12.788 (33,0)	-4,9	106.609 (43,2)	-1,1	18.933 (36,6)	15,0
Cajas de ahorros*	47 (17,2)	0,0	20.349 (52,5)	2,5	107.745 (43,7)	2,0	27.972 (54,0)	9,2
Cooperativas de crédito	84 (37,7)	-4,6	4.277 (11,0)	4,5	16.428 (6,7)	5,4	3.703 (7,1)	8,7
Total	274 (100,0)		38.755 (100,0)		246.546 (100,0)		51.762 (100,0)	

* Entidades activas.

** Incluida CECA.

Cuadro 2.5
Cuota de mercado de las entidades de crédito en España

Fuente: Elaborado a partir de los Estudios Financieros «Caja España» (2002)

Instituciones	Créditos			Depósitos			Cuota de mercado	
	n	%	% Variación s/2001	n	%	% Variación s/2001	N	%
Bancos	341.251	49,23	8,88	244.025	41,16	5,19	585.276	45,51
Cajas de ahorros	315.847	45,56	15,72	309.209	52,16	9,77	625.056	48,60
Cooperativas de crédito	36.085	5,21	16,66	39.611	6,68	10,17	75.696	5,89
Total	693.183	100,00		592.845	100,00		1.286.028	100,00

Datos a 31/12/2002 en millones de euros.

2.1.2. Las cajas de ahorros españolas

Las cajas son intermediarios financieros con una operativa similar a la de los bancos, pero mantienen peculiaridades distintivas en su naturaleza jurídica, en la composición de sus órganos de gobierno y en su regulación, que compete a las distintas comunidades autónomas mediante el desarrollo de las correspondientes leyes y decretos (Melle y Maroto, 1999). Ante ello, definir qué es una caja de ahorros no es tarea fácil en España, debido a que las leyes vigentes evitan cuidadosamente dar un concepto de estas entidades, de ahí que para definir lo que es una caja de ahorros haya que recurrir no sólo a la legislación en vigor, sino

también a las normas que históricamente las han regulado, extrayendo de ellas normas las características que las han venido delimitando y que aún hoy permiten diferenciarlas de las restantes entidades de crédito (Lagares, 1995). La naturaleza jurídica de las cajas de ahorros se asimila a la de las fundaciones privadas de interés público, por lo que pueden ser definidas como «[...] instituciones de carácter fundacional de naturaleza privada reguladas por las normas del Derecho privado» (Latorre, 1997). La Confederación Española de Cajas de Ahorros³ (CECA, 2003: en línea) las define como «[...] entidades de crédito plenas, con libertad y equiparación operativa completa al resto de entidades que integran el sistema financiero español, constituidas bajo la forma jurídica de fundaciones de naturaleza privada, con finalidad social y actuación bajo criterios de puro mercado, aunque revirtiendo un importante porcentaje de los beneficios obtenidos a la sociedad a través de su obra social; a pesar de la libertad operatoria, las cajas de ahorros están especializadas en la canalización del ahorro popular y en la financiación de las familias y de las pequeñas y medianas empresas, con una fuerte raíz local y una densa red de oficinas de implantación preponderadamente regional».

Pero independientemente de la definición que se utilice, existen unos rasgos distintivos comunes que van a caracterizar a este tipo de instituciones financieras (Revell, 1991; García Roa, 1994; Lagares, 1995; Fernández Gayoso, 1995, Fernández y Suárez, 1998):

- Fomento del ahorro, de ahí que la actividad tradicional de las cajas haya sido hasta hace pocos años la captación de depósitos -en la actualidad ya han ido ganando terreno a los bancos tanto en depósitos como en créditos.
- Atención preferente a las economías domésticas y a las *Pymes* a través de su extensa red de oficinas -estas diferencias con los bancos están reduciéndose progresivamente.
- Concentración de su negocio en un ámbito geográfico concreto, fruto entre otras causas de su origen como montes de piedad y de las restricciones legales a su expansión vigentes hasta hace poco tiempo -siendo la principal consecuencia de este hecho la especialización de cada caja en los aspectos económicos, culturales y sociales de su área geográfica-; por otra parte, la liberalización de la

³ La Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) se constituyó en 1928 con el objeto de aunar los esfuerzos de sus integrantes y actuar como organismo de representación en distintos foros. Integra a las 46 cajas de ahorros españolas y está considerada como una entidad de crédito sin ninguna limitación específica, prestando apoyo como asociación y suministrador de servicios especializados (CECA, 2003).

apertura de oficinas en 1989 provocó un aumento de la competencia, hallando estudios como los de Hannan y Prager (1998) o Kroszner y Strahan (1999) que a medida que se produce la liberalización de las restricciones de apertura, el grado de concentración en los mercados locales suele reducirse sustancialmente, mientras que los tipos de interés de los depósitos se incrementan sensiblemente.

- Naturaleza benéfico-social, la cual se ha ido difuminando paulatinamente desde 1977 hasta llegar a convertirse en la actualidad en entidades de naturaleza eminentemente financiera, quedando la distribución de parte de sus beneficios en obras de interés social y cultural como único vestigio (Belso y Sogorb, 1999).

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, las cajas de ahorros constituyen en España un conjunto formado por 46 entidades de crédito que administran más de la mitad de los depósitos interiores del sistema (52,16%). Si observamos el *ranking* de los principales bancos y cajas de ahorros en España por recursos de acreedores (depósitos), se puede observar cómo de las diez mayores entidades cinco son cajas de ahorros, encontrándose la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona y la Caja de Ahorros de Madrid en tercer y cuarto lugar de dicha clasificación, respectivamente, con unos saldos de depósitos a 2002 que han experimentado un incremento del 15,03 y 2,82 por ciento, respectivamente, con respecto al año anterior, mientras que el de los bancos que ocupan el primer y segundo puestos del *ranking* han perdido el 2,03 y el 8,63 respectivamente, después del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y el Santander Central Hispano (véase cuadro 2,6).

Cuadro 2.6
Ranking de los principales bancos y cajas de recursos por acreedores

Fuente: Informe mensual «la Caixa» (2002)

Entidades	Saldo 31/8/2002	Saldo 31/8/2001	Variación s/diciembre 2001	% Variación s/diciembre 2001
Bilbao Vizcaya Argentaria	110.630	112.922	-2.292	-2,03
Santander Central Hispano	101.084	110.626	-9.542	-8,63
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona	73.222	63.652	9.569	15,03
Caja de Ahorros de Madrid	51.169	49.763	1.405	2,82
Banco Español de Crédito	24.700	26.436	-1.735	-6,56
Banco Popular Español	21082	17.877	3.205	17,93
Caja de Ahorros de Cataluña	18.415	19.103	-688	-3,60
Caja de Ahorros del Mediterráneo	17.976	15.277	2.699	17,67

Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante	17.201	15.308	1.893	12,37
Bankinter	16.761	15.741	1.020	6,48

Datos en millones de euros.

Por otra parte, la importancia de estas instituciones en nuestro país se ve acrecentada si establecemos una comparación con otros países europeos (cuadro 2.7), donde ya a inicios de 1999 una caja de ahorros española lideraba el *ranking* de cajas de ahorros europeas en función de los beneficios antes de impuestos, la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, seguida de Swedbank (Suecia), Cariplo (Italia), Caixa General de Depósitos (Portugal) y, posteriormente, la Caja de Madrid. Así mismo, a través del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros se puede observar cómo España, en relación con otros países europeos, a través de CECA, se encuentra en el segundo puesto del *ranking* en cuanto a total de activos, volumen de negocio, agencias y sucursales y empleados, por delante de Francia, Italia, Suecia, Portugal y Dinamarca; además, representa el 6 por ciento de los activos totales de todos los miembros del Instituto Mundial.

Cuadro 2.7
Miembros del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros

Fuente: Elaborado a partir de CECA (2003)

País	Miembro representante de las cajas de ahorros	Total activos	Total depósitos	Total créditos	Nº cajas de ahorros	Agencias y sucursales	Empleados
Alemania	Deutscher Sparkassen-und Giroverband (DSGV)	954.074	632.290	575.435	562	18.904	283.461
España	CECA	407.416	282.066	243.406	46	19.297	101.484
Francia	Groupe Caisse d'Épargne	263.887	210.621	109.841	34	4.715	42.800
Italia	Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane (ACRI)	192.465	129.304	108.604	58	5.024	56.123
Suecia	Swedbank-Förenings-Sparbanken	107.041	28.497	75.525	1	760	13.002
Portugal	Associação Portuguesa de Bancos de Poupança e Caixas Económicas	60.931	39.496	36.528	3	872	11.967
Dinamarca	3S Group	2.580	1.811	1.674	9	95	981
Total	Instituto Mundial de Cajas de Ahorros	6.974.428	5.037.120	2.002.404	1.160	220.981	2.400.163

Datos a 31/12/2002 en millones de euros.

La situación de las cajas de ahorros dentro del sistema financiero también se refleja en el análisis de la cuenta de resultados para el conjunto de las cajas de ahorros y para el conjunto del sector -cajas de ahorros, bancos y cooperativas de crédito- (cuadro 2.8). Los descensos en los tipos de interés y en las cotizaciones de los principales índices bursátiles, junto con las crecientes presiones competitivas y los fuertes saneamientos realizados, han hecho que el resultado neto de las entidades haya crecido modestamente (2,8%), produciéndose una desaceleración del crecimiento de la actividad de intermediación y de prestación de servicios financieros (Banco de España, 2002). A pesar de ello, el beneficio neto de las cajas de ahorros creció en 2002 en un 4,9 por ciento, mientras que el sector lo hizo en sólo en un 2,8 por ciento.

Cuadro 2.8
Principales márgenes de la cuenta de resultados de las cajas de ahorros y del sector bancario en su totalidad

Fuente: Elaboración a partir del Banco de España (2002)

Cajas	2000	% Variación s/1999	2001	% Variación s/2000	2002	% Variación s/2001
Margen intermediación	10.031	8,2	11.317	12,8	11.929	5,4
Margen ordinario	12.621	7,4	14.161	12,2	14.916	5,3
Margen de explotación	4.516	8,9	5.370	18,9	5.519	2,8
Resultados antes de impuestos	4.005	4,4	4.078	1,8	3.682	-9,7
Resultado neto	3.298	10,5	3.497	6,1	3.667	4,9
Sector bancario	2000	% Variación s/1999	2001	% Variación s/2000	2002	% Variación s/2001
Margen intermediación	22.609	8,5	28.242	24,9	28.209	-0,1
Margen ordinario	31.164	10,0	36.540	17,3	36.768	0,6
Margen de explotación	11.553	18,3	15.675	35,7	15.240	-2,8
Resultados antes de impuestos	9.982	12,2	9910	-0,7	9.875	-0,3
Resultado neto	8.408	20,3	8.689	3,3	8.928	2,8

Datos a 31/12/2002 en millones de euros

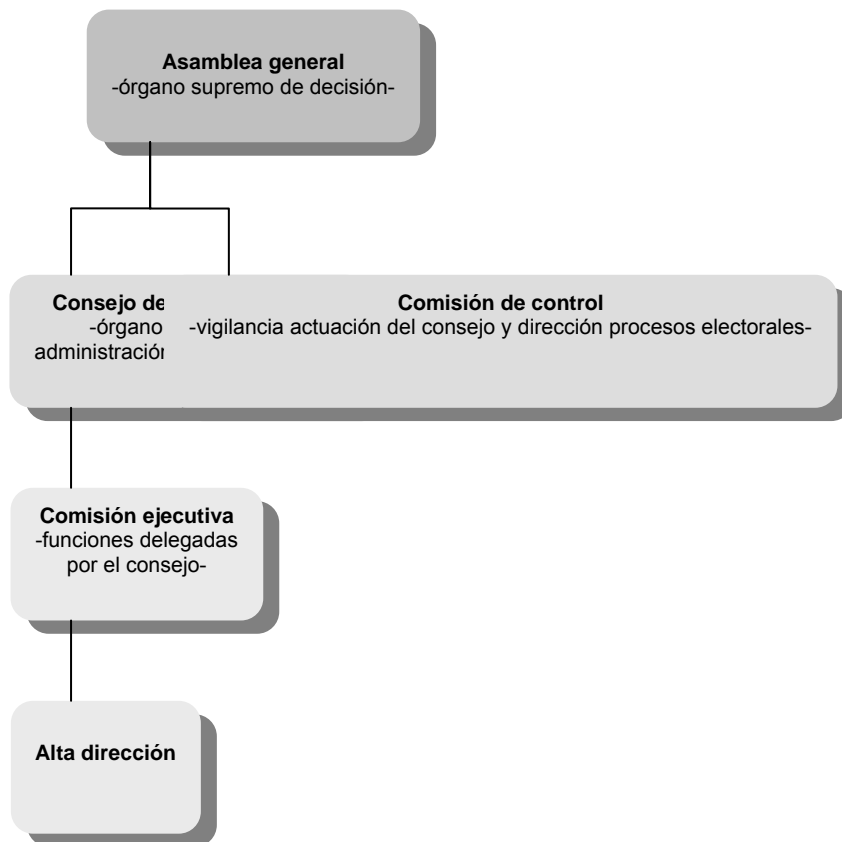
Sobre la base de todos estos indicadores se puede concluir que las cajas de ahorros representan una significativa contribución a la estabilidad de los mercados financieros, lo que les permitirá hacer frente a un entorno cada vez más competitivo y globalizado, a través de sus estrategias empresariales, aportándoles una mayor competitividad y eficacia.

2.1.3. El problema de gobierno corporativo en las cajas de ahorros

La estructura y la composición de los órganos de gobierno de las cajas de ahorros españolas (véase figura 2.2) se encuentran reguladas a través de leyes que tienen su punto de partida en la conocida LORCA (Ley 31/1985, de 2 de agosto, sobre Regulación de Normas Básicas de Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros), modificada por la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero. En la LORCA se afianzan como principales órganos de gobierno la asamblea general, el consejo de administración y la comisión de control, cuya composición, regulación y funciones desarrollaremos en los siguientes párrafos.

Figura 2.2
Órganos de gobierno de las cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia a partir de Melle y Maroto (1999: 21) y Azofra y Santamaría (2002: 11)



Según la LORCA, la *asamblea general* es el máximo órgano de decisión de las cajas de ahorros. En ella están representados aquellos grupos sociales relacionados, de una manera u otra, con la entidad o con su ámbito de actuación, vinculados e interesados en el desarrollo de su actividad, viniendo determinado por ley el porcentaje exacto de participación de cada grupo social y su mantenimiento en el resto de los órganos de gobierno. En este sentido, se encuentran: (a) los depositantes, en calidad de proveedores de los recursos; (b) las corporaciones locales del ámbito territorial en el que operan; (c) las entidades fundadoras, así como otras entidades de carácter cultural, científico, benéfico, cívico, económico o profesional de reconocido arraigo en el ámbito territorial de actuación de la caja y, por último, (d) los representantes de los empleados. La asamblea general se encarga fundamentalmente de elegir a los miembros que formarán parte del consejo de administración y de la comisión de control, aprobar las cuentas anuales de la entidad, y definir las líneas generales del plan de actuación de la entidad para que pueda servir de base a la labor del consejo y de la comisión.

Por otra parte, el *consejo de administración* es el órgano delegado de la asamblea general que tiene encomendadas las funciones de gobierno, gestión, administración y representación de la entidad de ahorro. Este órgano elige al presidente de la entidad -encargado de representarla oficialmente- y al director general -responsable de ejecutar los acuerdos del consejo-. Por otro lado, el consejo puede delegar algunas de sus funciones en comisiones específicas -e.g., comisión ejecutiva encargada de la gestión diaria de la caja.

Por último, la actuación del consejo está sometida a la supervisión y vigilancia de la *comisión de control*, que es el órgano que debe velar por que dicha actuación sea acorde con las líneas generales de actuación de la caja, las cuales han de ser aprobadas cada año por la asamblea general. Esta comisión está formada por representantes de todos los grupos de la asamblea elegidos por ésta y, además, por un representante de la comunidad autónoma y por el director general de la caja. En este órgano, al igual que en los dos anteriores, los acuerdos, excepto supuestos muy específicos, se toman por mayoría simple de los miembros asistentes.

A pesar de que la LORCA es de aplicación global a todas las cajas de ahorros españolas, el Tribunal Constitucional (mediante las sentencias 48 y 49/1988)

permitió a las comunidades autónomas introducir modificaciones, que afectan tanto a la composición de los órganos de gobierno (potenciando la representación política y, en particular, introduciendo en los órganos de gobierno a representantes de las propias comunidades autónomas) como al destino de los gastos de la obra social o de las inversiones. Como consecuencia, la mayoría de las comunidades autónomas han incrementado nuevos grupos de interés en representación de las asambleas legislativas autonómicas, lo que ha contribuido a configurar un panorama aún más complejo (Azofra y Santamaría, 2002). Como señalan Liso *et al.* (1999), estos cambios han suscitado cierta polémica en el sector, ya que se teme que puedan llegar a interferir en el principio que se considera clave para explicar los logros alcanzados por las cajas de ahorros: el mantenimiento de una gestión profesional, ajustada a criterios de rentabilidad y solvencia en la toma de decisiones.

En este sentido, según la LORCA los gobiernos de las comunidades autónomas tienen competencias diversas en materia de cajas de ahorros, entre las cuales están la autorización para la constitución, fusión, disolución o liquidación de cajas, el control de la actividad crediticia y de gestión y el desarrollo de funciones inspectoras y sancionadoras. También recogen la información económica de las cajas y autorizan la distribución de beneficios y, en particular, las dotaciones a obras sociales. Así mismo, los gobiernos autonómicos han de aprobar cualquier cambio en los Estatutos y normas de gobierno de las cajas, existiendo una tendencia a participar activamente en el nombramiento y gestión de sus órganos rectores. En el cuadro 2.9, se pueden observar los aspectos más relevantes de los órganos rectores de las cajas de ahorros.

Cuadro 2.9
Aspectos más relevantes de los órganos rectores de las cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia a partir de Ausbanc (1996:64)

	Asamblea General		Consejo de administración		Comisión de control	
	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002
Finalidad	Órgano máximo de gobierno y decisión.		Administración y gestión en el ámbito real y financiero, incluida la obra benéfico-social.		Supervisión de la gestión y administración efectuadas por el consejo de administración.	
Funciones principales	Aprobar y modificar los estatutos y reglamentos.	+ Nombramiento de los vocales del consejo de administración y de los miembros de la comisión de control, y adopción de los acuerdos de separación del cargo.	Realizar las actividades de la obra benéfico-social.	Representante de la entidad para los asuntos de giro, tráfico y litigios.	Analizar la gestión económica y financiera de la caja.	
	Aprobar la disolución o la fusión.		Gestionar y administrar todas las actividades de la entidad	Podrá delegar facultades de su gestión en los órganos de gobierno de entidades que articulen alianzas entre cajas o los creados al efecto por CECA.	Censura de cuentas anual.	
	Definir las directrices de actuación.				Vigilar la elección de los miembros de los órganos de gobierno.	
	Aprobar anualmente la memoria, el balance, la cuenta de resultados y la gestión del consejo.				Informar al Ministerio de Economía y Hacienda y a la comunidad autónoma de diferentes temas, como el nombramiento o cese del director general, etc.	
					Requerir al presidente la convocatoria de asamblea general extraordinaria.	
					Proponer al Ministerio y a la comunidad la suspensión de la	

	Asamblea General		Consejo de administración		Comisión de control	
	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002
					eficacia de los acuerdos del consejo, si considera que vulneran la normativa vigente o afectan negativamente a la caja.	
Número de miembros	Entre 60 y 160 consejeros generales (a fijar por los estatutos).		Entre 13 y 17.		Entre 4 y 8.	
Duración del mandato	4 años.	Entre 4 y 6 años.	Como máximo 4 años.	Igual que en la asamblea general.		
Renovación del mandato	Renovables una sola vez (no básico).	Según estatutos. Renovables por otro periodo igual (no superando 12 años) 8 años después de mandato podrá ser reelegido. Duración irrevocable salvo justa causa. Renovación por mitades de la asamblea (no básico).	Renovables una o más veces según los estatutos.	Igual que en la asamblea general. + No se considera no básico el que la renovación sea acometida por mitades. En caso de cese, durante el periodo restante será sustituido por el suplente (serán nombrados tantos suplentes como vocales, por igual procedimiento) (no básico)		
Requisitos	Personas físicas, mayores de edad, no incapacitados. Residencia habitual en la zona.	+ Residencia habitual en la región o zona. + Ser impositor de la caja, con una antigüedad de 2 años, con un saldo medio	Iguales que para la asamblea general. Ni los vocales ni sus familiares o sociedades en cuyo capital participen	+ Los vocales deben ser menores de 70 años. + Los que tengan funciones ejecutivas deberán poseer		Iguales que los vocales.

	Asamblea General		Consejo de administración		Comisión de control	
	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002
	Al corriente en sus obligaciones con la caja. Incompatibles: sometidos a quiebra legal, sancionados por infracciones graves, inhabilitados para cargos públicos, funcionarios con competencias sobre cajas, presidentes, directores... de otras entidades de crédito.	según ley, con aceptación del cargo.	mayoritariamente o de las que sean presidentes, consejeros, etc., podrán obtener créditos ni garantías de la caja, ni venderles bienes o valores sin acuerdo del Consejo y autorización del Banco de España o de la comunidad autónoma.	conocimiento y experiencia para el ejercicio de su función.		
Composición	Impositores: 44% Corporaciones municipales donde tengan oficinas: 40% Fundadores: 11% Empleados: 5% (no básico)	Administración pública y entidades y corporaciones de derecho público (más fundadores cuando son de naturaleza pública): 50% como máximo en su conjunto. Impositores: entre el 25% y el 50%. Empleados: entre un 5% y un 15%.	Igual que en la asamblea general.	Igual que en la asamblea general .	Representados todos los grupos. Un representante opcional de la comunidad autónoma (con voz pero sin voto). Director general de la caja (con voz pero sin voto).	
Forma de elección	Representantes de los impositores: por sorteo público ante notario; de entre ellos se eligen compromisarios y éstos eligen de entre ellos a los consejeros	Fundadores: elección directa, pudiendo asignar parte a corporaciones locales que, a su vez, no sean fundadoras de otras cajas de ahorros en su	Por la asamblea general a propuesta de los consejeros generales de cada grupo y de entre ellos mismos, salvo los impositores y	Igual que en la ley anterior pero ahora sólo las corporaciones municipales (que no sean entidades fundadoras) podrán nombrar a dos	Por la asamblea general de entre sus miembros que no sean vocales.	+ Deberá existir en la misma representantes se los mismos grupos o sectores que compongan la asamblea.

	Asamblea General		Consejo de administración		Comisión de control	
	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002	Ley 1985	Ley 2002
	generales (no básico). Representantes de corporaciones municipales: elección directa. Fundadores: elección directa, pudiendo asignar parte a instituciones de interés social o corporaciones locales no fundadoras de otras cajas de su ámbito de actuación (si no se conocen, su porcentaje se reparte proporcionalmente entre los otros grupos). Empleados: por sus representantes legales	ámbito de actuación. Empleados: Sistema proporcional por sus representantes legales, con una antigüedad de 2 años en la plantilla (no básico).	municipios, que podrán nombrar cada uno a dos profesionales no consejeros generales.	profesionales no consejeros generales; los candidatos del grupo de consejeros generales no podrán ser.		
Convocatoria	Ordinaria: cada semestre. Extraordinaria: siempre que sea convocada (sólo para los temas para los que se convocó).		Siempre que sea necesario. Podrá delegar alguna de sus funciones en una comisión ejecutiva y en el director general. Los miembros no consejeros asistirán a las asambleas con voz pero sin voto.	+ A las reuniones podrá asistir el director general con voz pero sin voto (no básico).	Cuando sea preciso.	

⁺ Indica los aspectos adicionales añadidos a lo estipulado en la Ley anterior.

2.1.4. La estrategia de diversificación de la cajas de ahorros

Los profundos cambios que se han producido en el marco económico y financiero internacional, que se han traducido en un fuerte incremento de la competencia y en una reducción de los márgenes de intermediación, junto a la tendencia a la baja de los tipos de interés, han producido que el sector bancario se encuentre en una fase de poco crecimiento; en consecuencia, las entidades de depósito españolas están adaptando sus estrategias a estos nuevos condicionantes del entorno, abriendo cada vez más su ámbito de actuación interviniendo en nuevas operaciones como las participaciones industriales o la expansión hacia otras zonas geográficas, con el fin de, con esta última, canalizar la liquidez sobrante y encontrar nuevas fuentes de ingresos que sustituyan a las derivadas de la pura intermediación financiera (Liso *et al.*, 1999). Esta situación no es muy distinta de lo que ya ha sucedido también en otros países desarrollados (Saéz y Martín, 2000). En este sentido, los cambios han afectado también a las cajas de ahorros, entidades que desde que el Real Decreto 2.290/1977, de 27 de agosto, homologase su actividad a la de sus competidores, los bancos, y el Real Decreto 1.582/1988, de 29 de diciembre, autorizase su libre expansión geográfica, no han dejado de crecer y de adquirir una mayor relevancia dentro del mercado (Belso y Sogorb, 1999).

En cuanto al desarrollo de productos, las inmovilizaciones permanentes en inversiones en empresas industriales con vocación de control o de influencia notable en la gestión representarán compromisos a largo plazo con responsabilidades adicionales, aspecto que desde el punto de vista de la normativa de regulación de las mismas recomienda una acción moderada debido a que si dicha inversión sobrepasa determinados límites o alcanza proporciones relativas importantes en el balance, pueden ser extrañas a su naturaleza y objetivos (Saéz y Martín, 2000). Tal y como señala Cuervo (1991b), las razones que explican la participación activa de la banca en la empresa son: (a) la asimetría de información y explotación de las potenciales externalidades que surgen de la relación entre el banco y la empresa; dada la incompleta información unidad a las operaciones de préstamo, participar en el capital posibilita la participación en una fuente de información complementaria a la actividad crediticia y, por tanto, hace posible una más correcta evaluación del riesgo -en la misma línea destacar a los autores Sharpe (1990) o Gorton y Schmid (2000)-; (b) la función del banco como accionista activo, puesto que reduce los efectos negativos de la discrecionalidad de los

directivos, evitando la posibilidad de que los directivos apliquen políticas de alto riesgo -en la misma línea destacar a Kang y Shivdasani (1999)-; (c) el apoyo al negocio bancario, es decir, a la creación de un mercado, en parte, cautivo para el banco -es decir, la entidad financiera puede extraer rentas y beneficios privados aprovechando su posición como gran accionista (Barclay y Holderness, 1989)-; o (d) el apoyo profesional a las empresas por parte de la banca. Además, la adquisición de participaciones industriales puede contemplarse dentro de una estrategia de diversificación de riesgos de la entidad de crédito, que permite estabilizar beneficios por medio de la diversificación de activos (Nieto y Serna, 2001).

En este contexto, el papel desarrollado en la actividad industrial por las entidades de crédito en España ha sido y es muy activo (Nieto y Serna, 2001); efectivamente, una manifestación de este destacado papel es la participación accionarial en el capital de las empresas tanto por parte de los bancos como por las cajas de ahorros, siendo la participación de estas últimas un fenómeno más reciente surgido desde los primeros años noventa hasta la actualidad (Cals, 1998). Según *Analistas Financieros Internacionales* (2003), en España, se ha producido un extraordinario crecimiento de los valores en circulación, particularmente de obligaciones y títulos de renta variables, y una mayor participación de las empresas bancarias en los mercados de capitales, con un fuerte crecimiento en sus carteras de acciones y participaciones en empresas no financieras; en este sentido, el comportamiento de las cajas de ahorros, tradicionalmente muy presentes en los mercados de deuda pública, ha sido más dinámico que los bancos en los mercados de acciones y participaciones en los últimos años. El mayor crecimiento relativo de la cartera de renta variable en las cajas se produce tanto en las acciones (aumenta su peso en el balance en un punto porcentual de 1992 a 1999) como, en mayor medida, en las participaciones (aumento de 1,7 puntos), destacando dentro de estas últimas el epígrafe de «Otras participaciones» que corresponde principalmente a participaciones en empresas no financieras. En cambio, los bancos han incrementado más la cartera de participaciones en entidades de crédito (véase cuadro 2.10).

En cuanto al tipo de sectores, si bien las participaciones empresariales de los bancos se han salido de sectores maduros y tradicionales -alimentación y

Cuadro 2.10
Distribución de la cartera de valores
de los bancos y cajas de ahorros

Fuente: Analistas Financieros internacionales (2003:165)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bancos								
1. Acciones y otros títulos de renta variable	0,27	0,24	0,37	0,19	0,25	0,39	0,39	0,89
2. Participaciones	0,76	0,65	0,48	0,57	0,72	0,62	0,97	1,11
2.1. En entidades de crédito	0,15	0,24	0,16	0,18	0,14	0,13	0,32	0,42
2.2. Otras participaciones	0,61	0,41	0,32	0,40	0,58	0,49	0,65	0,69
3. Participaciones en empresas del grupo	2,37	2,43	2,80	2,84	2,69	2,78	2,52	2,92
3.1. En entidades de crédito	0,77	1,13	1,12	1,10	1,22	1,36	1,26	1,27
3.2. Otras participaciones	1,60	1,30	1,68	1,74	1,47	1,42	1,26	1,66
Cajas								
1. Acciones y otros títulos de renta variable	0,59	0,76	0,69	0,60	0,78	1,30	1,50	1,55
2. Participaciones	0,50	0,45	0,42	0,52	0,86	1,37	1,40	1,83
2.1. En entidades de crédito	0,02	0,02	0,02	0,04	0,05	0,05	0,04	0,36
2.2. Otras participaciones	0,48	0,43	0,40	0,48	0,80	1,32	1,36	1,47
3. Participaciones en empresas del grupo	0,83	0,95	1,04	1,28	1,15	1,25	1,26	1,20
3.1. En entidades de crédito	0,17	0,21	0,26	0,30	0,25	0,24	0,25	0,22
3.2. Otras participaciones	0,66	0,74	0,78	0,97	0,91	1,01	1,01	0,98

Porcentaje respecto al activo total

autopistas- a la vez que han impulsado sectores de alta tecnología -telefonía móvil, cable e informática-, las cajas también han estado atentas a estas nuevas empresas y han consolidado su posición en el sector de la construcción e inmobiliarias; por otro lado, tanto unos como otras han entrado con fuerza en empresas procedentes del sector público y con fuerte potencial de crecimiento aprovechando las excelentes oportunidades de negocio presentadas (Sáez y Martín, 2000). En esta línea, hay que tener en cuenta que algunas de las tomas de participación de las cajas son impulsadas por los gobiernos regionales con el fin de asegurar la presencia de los intereses regionales en determinados proyectos o de asegurar la financiación de iniciativas que se consideran interesantes para el desarrollo de la región (*Analistas Financieros Internacionales*, 2003).

En cuanto al proceso de diversificación geográfica o territorial es de destacar que mientras que los bancos tienen plena libertad de establecimiento desde 1974, como ya se ha comentado, las cajas de ahorros han visto limitada su actuación a un área normalmente provincial o, en el mejor de los casos, regional; en este sentido, una vez eliminada las restricciones que hasta 1989 les impedían desarrollar su actividad fuera de su mercado tradicional de operación, muchas de ellas han encontrado una importante oportunidad de crecimiento por esta vía. Por tanto, once años después el número medio de provincias en las que está presente una entidad asciende a siete (Fuentelsaz y Gómez, 2001). En el cuadro 2.11 se

puede observar el número de oficinas operativas de bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito en España por provincias, donde destaca que las cajas de ahorros poseen un porcentaje superior al 30% en todas las provincias, llegando a copar el 71% en la provincia de Tarragona.

Por otra parte, la diversificación geográfica es un fenómeno que afecta a todo tipo de industrias y, de manera especial, al sector financiero, donde los bancos españoles han sido muy activos en el establecimiento de una presencia significativa en el exterior. Dentro del conjunto de grupos financieros mundiales con activos superiores a 200.000 millones de dólares, los dos mayores grupos financieros españoles ocupaban en el año 2002 las posiciones 11 y 15 en términos de la proporción de sus activos en el exterior (Hernanzanz y Sebastián, 2001). Según el Banco de España (2002), en 2001 las entidades de depósito españolas tenían 81 sucursales operativas y 134 oficinas de representación fuera del territorio nacional, siendo esta cifra muy reducida en comparación con las 38.926 oficinas que componían, a esa misma fecha, la red de las entidades de crédito españolas; además, la tendencia en el número de oficinas en el exterior es descendente: desde finales de 1993 el número de oficinas operativas y de representación en el extranjero han caído un 61 por ciento y un 36 por ciento, respectivamente. Concretamente, en cuanto a la expansión internacional de las cajas de ahorros, según datos recogidos en el *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros* (2001), a 31 de diciembre de 2001, estas entidades cuentan con 19 oficinas operativas y 32 de representación en el extranjero, aspecto que refleja que las operaciones bancarias transfronterizas son aún escasas.

2.1.5. Los fines y objetivos de las cajas de ahorros

Tal y como señalan Lagares (2001) y Salas (2001), las cajas de ahorros se atribuyen varios objetivos que terminan por definir su misión: fomento del ahorro entre las clases medias/bajas evitando su exclusión del sistema financiero; movilización del ahorro en condiciones de seguridad y rentabilidad; lucha contra la usura; prestación de servicios de índole benéfico-social y atender intereses genuinos del territorio donde están integradas. Estos objetivos se proyectan en una doble dimensión (Medel, 2001): (a) el objetivo de interés empresarial -eficiencia

Cuadro 2.11

Número de oficinas operativas de bancos y cajas de ahorros por provincias

Fuente: Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros (2001)

Provincia	Bancos	Cooperativas	Cajas de ahorros	Cajas de ahorros (%)
Almería	141	190	205	38,25
Cádiz	235	38	352	56,32
Córdoba	192	82	326	54,33
Granada	173	139	395	55,87
Huelva	100	79	185	50,82
Jaén	143	125	327	54,96
Málaga	403	106	399	43,94
Sevilla	474	126	623	50,94
Huesca	102	130	150	39,27
Teruel	59	63	117	48,95
Zaragoza	312	215	512	49,28
Asturias	557	89	237	26,84
Balears (Illes)	534	21	496	47,19
Palmas (Las)	256	34	207	41,65
Santa Cruz de Tenerife	248	64	234	42,86
Cantabria	261	7	214	44,40
Ávila	60	11	128	64,32
Burgos	134	69	318	61,04
León	250	12	222	45,87
Palencia	89	21	118	51,75
Salamanca	156	55	157	42,66
Segovia	75	27	88	46,32
Soria	52	46	67	40,61
Valladolid	230	83	209	40,04
Zamora	85	58	103	41,87
Albacete	89	70	156	49,52
Ciudad Real	118	100	226	50,90
Cuenca	70	81	97	39,11
Guadalajara	56	23	131	62,38
Toledo	207	139	241	41,06
Barcelona	1.759	82	3.319	64,32
Girona	302	1	463	60,44
Lleida	193	14	342	62,30
Tarragona	193	9	509	71,59
Alicante/Alacant	592	163	594	44,03
Castellón/Castelló	204	143	224	39,23
Valencia/València	848	341	969	44,90
Badajoz	308	94	253	38,63
Cáceres	159	14	308	64,03
Coruña (A)	545	1	367	40,20
Lugo	209	32	131	35,22
Ourense	202	1	215	51,44
Pontevedra	409	0	360	46,81
Madrid	2.447	36	2.256	47,60
Murcia	346	209	503	47,54
Navarra	261	160	283	40,20
Álava	107	39	133	47,67
Guipúzcoa	278	87	171	31,90
Vizcaya	403	127	356	40,18
Rioja (La)	139	30	256	60,24
Ceuta	9	1	10	50,00
Melilla	10	1	5	31,25

empresarial y eficiencia sectorial- y (b) el objetivo de interés colectivo -social. Mientras que el primero entra en el ámbito de la eficiencia, esto es, van orientados al logro de una asignación eficiente de recursos, el segundo desborda dicho ámbito para adentrarse en otro donde la equidad y el desarrollo económico y social ocupan un lugar relevante. En este sentido, el logro de la eficiencia empresarial plantea al menos las exigencias de productividad, rentabilidad y solvencia; a su vez, la eficiencia sectorial pasa por contribuir a la existencia de competencia dentro del sistema, impidiendo la aparición de tendencias oligopolísticas, además del mantenimiento de una correcta actuación que no perturbe el normal funcionamiento del sistema. Por último, los objetivos sociales se concretan en evitar la exclusión financiera -garantizando que los colectivos más desfavorecidos puedan tener acceso a los servicios financieros-, el apoyo al desarrollo económico de su ámbito territorial de actuación, así como la reversión a la sociedad de parte de los beneficios obtenidos a través de la realización de obras sociales.

En consecuencia, la valoración normativa del sistema de gobierno de las cajas de ahorros debe hacerse en términos de en qué medida el sistema actual permite o no la eficiente consecución de este conjunto de objetivos (Salas, 2001), aspecto que ha recibido poca atención, siendo analizado por autores como García-Cestona y Surroca (2002), Medel (2001), García y Robles (2002). Dicho análisis es importante si se tiene en cuenta que (Salas, 2001): las cajas de ahorros hacen un esfuerzo desigual a la hora de informar a la sociedad sobre el grado en que alcanzan unos objetivos u otros, con un claro sesgo a favor de los resultados económicos; es necesario conocer cuánto se sacrifica en unos objetivos al intentar conseguir los demás; debe establecerse una relación entre objetivos y colectivos representados en los órganos de gobierno; y, por último, cualquier modificación que se plantee sobre el gobierno de las cajas debe valorarse a tenor de los múltiples objetivos que se proponen y las consecuencias sobre los mismos. A pesar de ello, hay que tener en cuenta que los objetivos de eficiencia empresarial constituyen una condición imprescindible para poder aspirar a la consecución de los objetivos de interés colectivo (Medel, 2001).

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Como ya se ha comentado, la literatura sobre gobierno de la empresa ha centrado tradicionalmente su atención en el análisis de la estructura de gobierno de la

empresa en su papel de control, de modo que se alineen los intereses de directivo con la creación de valor para la empresa (Coles *et al.*, 2001). Pero en esta línea de investigación, el gobierno de las entidades financieras ha sido objeto de escasa atención, de forma que las características distintivas de los intermediarios financieros -sometimiento a una intensa regulación e importancia clave de sus principales acreedores (impositores)- junto con el papel esencial que desarrollan en la economía requieren de un especial análisis de su estructura de gobierno (Azofra y Santamaría, 2002). En este sentido, entre los estudios realizados a entidades financieras destacan los siguientes: análisis de la eficiencia del mercado de control corporativo (Brickley y James, 1987; Schranz, 1993; Hubbard y Palia, 1995), la regulación bancaria (Freixas, 1998; Prowse, 1997a, 1997b; Ciancanelly y Reyes, 2000), la estructura de propiedad (Allen y Cebenoyan, 1991; Gorton y Rosen, 1995; Hirschey, 1999; Anderson y Fraser, 2000), o la estructura y composición del consejo de administración (Pi y Timme, 1993; Simpson y Gleason, 1999).

En España destaca el trabajo de Fuente, Azofra, Hernáiz, Gutiérrez y Andrés (1995), quienes estudian los grupos estratégicos y la estructura de gobierno en el sector bancario español. En el sector de las cajas de ahorros españolas, Melle y Maroto (1999) analizan la influencia de un determinado colectivo en la asamblea general de estas entidades -la Administración Pública- y su efecto sobre la política de concesión de créditos y de retribución a los empleados. Continuando en esta línea de investigación, Azofra y Santamaría (2002) analizan la relación existente entre la composición y características de los órganos de gobierno de las cajas de ahorros españolas y su nivel de eficiencia.

Recordamos que el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo general conocer en qué medida el sistema de gobierno actual de las cajas de ahorros y sus estrategias de diversificación permiten o no la consecución de los resultados empresariales y de interés colectivo, desde el punto de vista de la teoría de la agencia. Para ello, partiendo del modelo básico de análisis presentado en el capítulo 1, el cual recoge el marco teórico de estudio del papel de la estructura de gobierno de las empresas sobre la diversificación, al igual que también trata el efecto de cada uno de estos dos constructos sobre los resultados empresariales, se fueron definiendo los siguientes objetivos e hipótesis a contrastar (cuadro 2.12):

Cuadro 2.12 Objetivos e hipótesis generales

Fuente: Elaboración propia

Objetivos	Hipótesis
Objetivo 1: Desarrollar un marco teórico para el estudio de la estructura de gobierno corporativo de las organizaciones y de las estrategias de diversificación empresarial.	
Objetivo 2: Estudiar la relación entre los diferentes mecanismos de control interno de la organización.	<p>Hipótesis 1: La estructura de propiedad de la organización determina la estructura de su consejo de administración.</p> <p>Hipótesis 2: La composición y características del consejo determinan la estructura y funcionamiento del mismo.</p>
Objetivo 3: Estudiar la relación entre los mecanismos de control interno de la organización y los resultados de la misma.	<p>Hipótesis 3: Los resultados de la organización varían en función de los atributos de la estructura de propiedad que ésta adopte, es decir, dependiendo de la concentración, la identidad de los propietarios y la participación de los directivos y consejeros.</p> <p>Hipótesis 4: Los resultados de la organización varían en función de los atributos del consejo de administración, es decir, dependiendo de su composición, características, estructura y procesos.</p> <p>Hipótesis 5: Los resultados de la organización varían en función de las características de la retribución de la alta dirección.</p>
Objetivo 4: Estudiar la relación entre los mecanismos de control interno de la organización y la diversificación empresarial.	<p>Hipótesis 6: La diversificación adoptada por la organización varía en función de los atributos de la estructura de propiedad que ésta adopte, es decir, dependiendo de la concentración, la identidad de los propietarios y la participación de los gestores.</p> <p>Hipótesis 7: La diversificación adoptada por la organización varía en función de los atributos del consejo de administración, es decir, dependiendo de su composición, características, estructura y procesos.</p> <p>Hipótesis 8: La diversificación adoptada por la organización varía en función de las características de la alta dirección, es decir, dependerá de su edad, antigüedad, nivel de estudios y experiencia profesional.</p>
Objetivo 5: Estudiar la relación entre la estrategia de diversificación adoptada por la organización y los resultados de la misma.	<p>Hipótesis 9: Los resultados de la organización varían en función de la estrategia de diversificación de productos adoptada por la misma, es decir, dependiendo del grado y tipo de diversificación de productos.</p> <p>Hipótesis 10: Los resultados de la organización varían en función de la estrategia de diversificación de mercados adoptada por la misma.</p>
Objetivo 6: Identificar perfiles de organizaciones que muestren un comportamiento similar para su estructura de gobierno y diversificación empresarial, observándose asimismo la incidencia de estos elementos sobre los resultados.	

Con objeto de alcanzar cada uno de estos objetivos e hipótesis y teniendo en cuenta, tal y como se ha expuesto en el apartado anterior, el marco en el que se desarrolla la presente investigación, se procede a continuación a adaptar dichas

hipótesis a la peculiar naturaleza jurídica y de gobierno de las cajas de ahorros españolas; de manera que se pueda estudiar cómo se encuentran estructuradas aquellas cajas con mejores resultados y, por tanto, con un mejor diseño de los mecanismos de control. En este sentido, se ha podido observar que la naturaleza jurídica de las cajas de ahorros hace de ellas organizaciones atípicas desde la perspectiva de las relaciones de agencia convencionales en las sociedades anónimas, donde el principal puede identificarse con todos y cada uno de los grupos sociales interesados en la dirección de la entidad -corporaciones locales, impositores, entidades fundacionales y empleados-, cuyas respectivas cuotas de voto en la asamblea general les confieren el derecho a estructurar el órgano decisorio -el consejo de administración y la comisión de control- (Melle y Maroto, 1999). Así, la asamblea general será el órgano análogo a la junta general de accionistas en las sociedades por acciones (Azofra y Santamaría, 2002), mientras que el director general o el presidente ejecutivo se constituyen, finalmente, como primeros directivos en los que recae el papel de agentes para llevar a buen término los intereses de los grupos sociales representados (Melle y Maroto, 1999). En este sentido, con relación a la primera hipótesis de investigación planteada -la estructura de propiedad de la organización determina la estructura de su consejo de administración (H1)-, ésta no procede a su contrastación en el sector de las cajas de ahorros debido a su carácter tautológico, ya que la configuración de la estructura del consejo viene determinada por la configuración de la asamblea general.

En la práctica, la problemática del gobierno de las cajas de ahorros se altera por varios aspectos (Salas, 2001; Azofra y Santamaría, 2002):

- Los grupos sociales que conforman la estructura de gobierno de la caja persiguen intereses divergentes, aspecto que genera problemas de información asimétrica y conflictos de intereses entre los mismos, agravándose si se tiene en cuenta que los derechos de decisión entre los colectivos no son asignados equitativamente. Aún así, es de resaltar que la capacidad de algunos colectivos para influir en el funcionamiento de las cajas, como es el caso de los impositores, es muy limitada aun cuando puedan disponer de un porcentaje significativo de votos, sobre todo por el hecho de que el sistema de elección de representantes y el poder que concentran dificultan enormemente que este colectivo actúe de forma coordinada; por el contrario, el colectivo que representa a los trabajadores puede ejercer una gran influencia en la gestión de

la entidad, a pesar de carecer de una participación elevada en el reparto de derechos de decisión, ya que mantienen una relación estable y duradera con la caja; por tanto los votos tanto de unos como de otros, debido a estas características pueden quedar retenidos por la dirección (García-Cestona y Surroca, 2002).

- Los accionistas privados, como es el caso de la estructura de gobierno de la banca comercial, se sustituyen por las autoridades públicas, debido a que las administraciones públicas alteran a su favor las relaciones de poder, al asumir simultáneamente el doble papel de regulador y participante en el gobierno de las cajas, dualidad que incentiva comportamientos oportunistas cuyo reflejo más inmediato es la asignación de derechos de decisión cuasimayoritarios en sus órganos de gobierno (en algunas cajas este colectivo puede superar el 50 por ciento de los votos), lo cual se torna especialmente relevante en el consejo de administración y en la comisión de control como organismos encargados de la gestión eficaz de la caja y de su supervisión. Por lo tanto, ante esta situación las cajas de ahorros pueden adoptar algunas decisiones operativas y estratégicas guiadas no tanto por criterios de eficiencia económica como por criterios directivos o políticos (Melle y Maroto, 1999).
- La finalidad supervisora para la que fue concebida la comisión de control se desvirtúa desde el momento en el que su composición imita a la del resto de órganos de gobierno -asamblea general y consejo de administración-, por lo que parece previsible que la comisión ratifique las decisiones aprobadas por el consejo de administración.
- Los mecanismos de control externos son totalmente inoperantes si se tiene en cuenta que la estructura jurídica de las cajas impide la transmisión de los derechos de propiedad, y por ende, la posibilidad de disciplinar la actuación de directivos y administraciones públicas a través tanto del mercado de capitales como del mercado de control corporativo, además de existir un mercado de productos con una escasa diferenciación.

En este sentido, y atendiendo al enunciado del objetivo 1 de la presente investigación, es de gran importancia conocer cómo se encuentra conformada la asamblea general, puesto que a pesar de que su composición viene asignada por la ley financiera y por cada una de las leyes autonómicas, existe un intervalo de libertad para la aplicación de las mismas. Y, dentro de dicha composición, también es relevante saber cuál es el grado de concentración y tipo de control que poseen,

por un lado, las administraciones públicas -a través de la representación de las comunidades autónomas, corporaciones locales, cabildos o diputaciones y, en algunos casos, por los propios fundadores cuando su origen es público- y, por otro lado, los impositores y empleados que, tal y como señalan García-Cestona y Surroca (2002), estos votos pueden quedar retenidos por la dirección. Para estos autores, cuando más del 50 por ciento de los votos se encuentra en poder de los primeros, las cajas se encuentran controladas por la Administración, mientras que si está en poder de los segundos, las cajas están controladas por la dirección. De la misma forma, es igual de importante el análisis de la composición del consejo de administración y las diferentes comisiones del consejo.

Por otra parte, el análisis de la participación accionarial de los gestores, en el caso que nos ocupa, no requiere ninguna mención, ya que los miembros del consejo de administración a su vez son miembros de la asamblea, y el director general no pertenece a la misma.

En cuanto a la independencia del consejo, que, junto con la dimensión del consejo, nos permite medir la influencia de la composición y características de este órgano de gobierno sobre la estructura y funcionamiento del mismo (hipótesis 2), esta variable ha sido analizada en la literatura a través de la existencia de consejeros externos a la empresa y de la dualidad de poder en la estructura del consejo. En este sentido, en las cajas de ahorros ya se recoge esa independencia en cuanto a la dualidad de poder, ya que sólo una única caja posee en una misma persona los cargos de director y presidente a la vez, motivo por el cual carece de sentido proceder a contrastar esta variable. Y por otra parte, estas entidades cuentan con mayoría de externos, a excepción de los representantes del personal, los impositores y el presidente del consejo cuando el mismo es ejecutivo de la empresa -aunque en pocas ocasiones se llegue a conocer si realmente los miembros del consejo son totalmente independientes de la dirección.

Por tanto, sobre la base de las consideraciones planteadas hasta este momento, las cajas de ahorros españolas con una estructura de gobierno eficiente que permita un adecuado control de las actuaciones directivas estarán relacionadas con estrategias de diversificación que permitan incrementar el valor de la entidad. En este sentido, las subhipótesis que serán analizadas en la presente investigación,

tanto sobre las características del gobierno de las cajas de ahorros como de sus estrategias de diversificación, se presentan en los cuadros 2.13, 2.14 y 2.15.

Cuadro 2.13
Hipótesis y subhipótesis de investigación referidas
a los mecanismos de control interno

Hipótesis y subhipótesis de investigación
<p>H1: La estructura de propiedad de la organización determina la estructura de su consejo de administración.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tautológico en el sector de las cajas de ahorros</p>
<p>H2: La composición y características del consejo determinan la estructura y funcionamiento del mismo.</p> <p style="padding-left: 40px;">H2.1: En las cajas de ahorros españolas, existe una relación positiva entre la dimensión y composición del consejo con mayoría de externos y el número de comisiones y de reuniones celebradas por las mismas.</p>
<p>H3: Los resultados de la organización varían en función de los atributos de la estructura de propiedad que ésta adopte, es decir, dependiendo de la concentración, la identidad de los propietarios y la participación de los directivos y consejeros.</p> <p style="padding-left: 40px;">H3.1: : En las cajas de ahorros españolas, la mayor concentración de votos del grupo de impositores y de personal en la asamblea general, con respecto al resto de los grupos de representación, dificulta el control, lo que afecta negativamente a los resultados.</p>
<p>H4: Los resultados de la organización varían en función de los atributos del consejo de administración, es decir, dependiendo de su composición, características, estructura y procesos.</p> <p style="padding-left: 40px;">H4.1: En las cajas de ahorros españolas, el mayor tamaño del consejo dificulta el control, lo que afecta negativamente a los resultados.</p> <p style="padding-left: 40px;">H4.2: En las cajas de ahorros españolas, la mayor independencia del consejo favorece el control, lo que afecta positivamente a los resultados.</p> <p style="padding-left: 40px;">H4.3: En las cajas de ahorros españolas, la experiencia y la formación del presidente de la entidad favorece el control, lo que afecta positivamente a los resultados.</p> <p style="padding-left: 40px;">H4.4: En las cajas de ahorros españolas, el mayor número de comisiones del consejo de administración, el mayor número de miembros del consejo en las comisiones y la mayor frecuencia de las reuniones celebradas por las mismas favorecen el control, lo que afecta positivamente a los resultados.</p> <p style="padding-left: 40px;">H4.5: En las cajas de ahorros españolas, la mayor importancia concedida a la formación como miembro del consejo, al consenso en la toma de decisiones y a la formalidad en el funcionamiento del consejo favorece el control, lo que afecta positivamente a los resultados.</p>
<p>H5: Los resultados de la organización varían en función de las características de la retribución de la alta dirección.</p> <p style="padding-left: 40px;">H5.1: En las cajas de ahorros españolas, existe una relación positiva entre la retribución de los directivos y los resultados.</p>

Cuadro 2.14
Hipótesis y subhipótesis de investigación referidas a la relación entre
mecanismos de control interno y estrategia de diversificación

Hipótesis y subhipótesis de investigación
<p>H6: La diversificación adoptada por la organización varía en función de los atributos de la estructura de propiedad que ésta adopte, es decir, dependiendo de la concentración, la identidad de los propietarios y la participación de los gestores.</p> <p>H6.1: En las cajas de ahorros españolas, la mayor concentración de votos del grupo de impositores y de personal en la asamblea general con respecto al resto de los grupos de representación, dificulta el control, lo que se traduce en una mayor diversificación.</p>
<p>H7: La diversificación adoptada por la organización varía en función de los atributos del consejo de administración, es decir, dependiendo de su composición, características, estructura y procesos.</p> <p>H7.1: En las cajas de ahorros españolas, el mayor tamaño del consejo entorpece el proceso de toma de decisiones lo que dificulta el control, que se traduce en una mayor diversificación.</p> <p>H7.2: En las cajas de ahorros españolas, la mayor independencia del consejo favorece el control, lo que se traduce en una menor diversificación.</p> <p>H7.3: En las cajas de ahorros españolas, el mayor número de comisiones del consejo de administración, el mayor número de miembros del consejo en las comisiones y la mayor frecuencia de las reuniones celebradas por las mismas favorecen el control, lo que se traduce en una menor diversificación.</p>
<p>H8: La diversificación adoptada por la organización varía en función de las características de la alta dirección, es decir, dependerá de su edad, antigüedad, nivel de estudios y experiencia profesional.</p> <p>H8.1: En las cajas de ahorros españolas, cuanto mayor sea la edad del directivo, menor será el grado de compromiso de la entidad con la estrategia de diversificación.</p> <p>H8.2: En las cajas de ahorros españolas, cuanto mayor sea la antigüedad en el cargo del directivo, mayor será el grado de compromiso de la entidad con la estrategia de diversificación.</p> <p>H8.3: En las cajas de ahorros españolas, cuanto mayor sea el nivel de experiencia, habilidades y conocimientos del directivo, mayor será el grado de compromiso de la entidad con la estrategia de diversificación.</p> <p>H8.4: En las cajas de ahorros españolas, existe una relación positiva entre la retribución de los directivos y la diversificación de la entidad.</p>

Cuadro 2.15
Hipótesis y subhipótesis de investigación referidas
a la estrategia de diversificación

Hipótesis y subhipótesis de investigación
<p>H9: Los resultados de la organización varían en función de la estrategia de diversificación de productos adoptada por la misma, es decir, dependiendo del grado y tipo de diversificación de productos.</p> <p>H9.1: En las cajas de ahorros españolas, el alto grado de diversificación de productos adoptado por la entidad tiene un efecto negativo sobre los resultados.</p> <p>H9.2: En las cajas de ahorros españolas, la estrategia de diversificación relacionada permite obtener unos resultados superiores que las estrategias de entrada en actividades no relacionadas.</p>
<p>H10: Los resultados de la organización varían en función de la estrategia de diversificación de mercados adoptada por la misma.</p> <p>H10.1: En las cajas de ahorros españolas, el alto grado de diversificación de mercados geográficos adoptado por la entidad tiene un efecto negativo sobre los resultados.</p>

2.3. POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Como ya se ha comentado, la unidad de análisis elegida para la realización del presente trabajo de investigación fueron las cajas de ahorros españolas. La identificación de dicho universo de empresas se realizó a través del registro general de entidades del Banco de España, así como de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA). Dado que el número de entidades que constituyen el sector español de cajas de ahorros es de 46 (sin incluir la CECA), en el presente estudio optamos por abarcar todo el universo poblacional, por lo que la unidad de análisis elegida fueron las cajas de ahorros que operaban en España a 31 de diciembre de 2001. En este sentido, es importante destacar que el número de entidades en activo ha variado en la última década debido al proceso de fusiones que ha experimentado el sector, existiendo 56 cajas de ahorros en 1991 frente a las 46 existentes a finales de 2001, aspecto que habría dificultado en gran medida el proceso de obtención de información sobre la estructura de gobierno de las entidades si el estudio se hubiese realizado con carácter longitudinal.

El volumen de negocio de estas 46 cajas de ahorros españolas en el año 2001 ascendía a más de 624.000.000 miles de euros, con unos beneficios netos de 3.497.257 miles de euros de los cuales 936.837 se destinaron a obra social (el 26,79%). Estas cifras se alcanzaron con casi 106.684 empleados y una amplia red de oficinas (19.842) y cajeros automáticos (26.244) distribuidos por toda España. Finalmente, el número de tarjetas en circulación ascendía a 27,1 millones. En el cuadro 2.16 puede observarse esta situación y la evolución experimentada en el sector desde 1996, donde cabe destacar la tasa de crecimiento de un 13,55 por ciento anual experimentada en el volumen de negocio.

Aunque no ha existido una clasificación estándar o universal, los estudios empíricos sobre el sector muestran la utilización de los activos totales medios como variable que representa el tamaño de la entidad (*e.g.*, Gual y Hernández, 1991; Melle y Maroto, 1999; Azofra y Santamaría, 2002; García y Robles, 2002). A partir de los activos totales medios, las entidades han sido clasificadas en muy pequeñas, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes, encontrándonos ante un conjunto de empresas que se caracterizan por ser de tamaño mediano en función del número de empleados (47,8%) y de tamaño pequeño en función de los activos totales medios (45,7%) (véase cuadro 2.17).

Cuadro 2.16
Características de la población: indicadores económicos

Fuente: Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros (2001)

Indicadores	1996	1997	1998
Cajas de ahorros	50	50	50
Oficinas	15.874	16.647	17.598
Empleados	88.081	90.853	94.846
Volumen de negocio (miles de €)	330.606.920	365.404.006	410.551.405
Recursos ajenos (miles de €)	205.932.687	219.701.255	238.094.852
Inversiones crediticias (miles de €)	124674.233	145.702.751	172.456.553
Beneficio neto (miles de €)	1999.429	2.411.410	2.736.462
Dotación obra benéfico-social	514.857	619.595	722.002
Tarjetas emitidas (millones)	16	16,6	20,8
Número de cajeros automáticos	16.548	18.985	21.497
Indicadores	1999	2000	2001
Cajas de ahorros	49	47	46
Oficinas	18.350	19.297	19.842
Empleados	98.372	102.989	106.684
Volumen de negocio (miles de €)	465.759.570	547.104.865	624.222.287
Recursos ajenos (miles de €)	265.710.581	30.5289.087	349.334.042
Inversiones crediticias (miles de €)	200.048.989	241.815.778	27.4888.245
Beneficio neto (miles de €)	3.004.757	3.316.655	3.497.257
Dotación obra benéfico-social	771.963	868.805	936.837
Tarjetas emitidas (millones)	20,7	24,8	27,1
Número de cajeros automáticos	23.381	24.836	26.244

Cuadro 2.17
Distribución de la población en función del tamaño

Fuente: Elaboración propia

	Empleados		Activo Total Medio (millones de €)		
	n	%	n	%	
Pequeña (< 500 empl.)	6	13,0	Muy pequeñas (< 1.000)	4	8,7
Mediana (500-2000 empl.)	22	47,8	Pequeñas (1.000-5.000)	21	45,7
Grande (> 2000 empl.)	18	39,1	Medianas (5.000-10.000)	11	23,9
			Grandes (10.000-30.000)	8	17,4
			Muy grandes (>30.000)	2	4,3
Total	46	100,0	Total	46	100,0

Dada la dificultad que entrañaba este universo poblacional en términos de accesibilidad y el pequeño tamaño del mismo, la presente investigación se dirigió a toda la población utilizando fuentes de información primaria y secundaria, aspecto que será desarrollado en profundidad en el siguiente apartado. Para los datos recogidos a través de un cuestionario como herramienta de medida, de las 46 cajas de ahorros 33 devolvieron el cuestionario, lo que supuso un índice de respuesta del 72 por ciento (ver el apartado 2.5 sobre la organización del trabajo de campo). Por otra parte, aplicando la fórmula para la estimación de proporciones de poblaciones

finitas⁴ para un nivel de confianza de 2 sigmas, se obtuvo que las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos serán inferiores al 9,9 por ciento.

Con el fin de comprobar que la estructura de la población se conserva en la muestra, se expone en el cuadro 2.18 la comparación entre el porcentaje que suponen los indicadores económicos de las cajas de la muestra -activos, beneficios, volumen de negocio, empleados y oficinas- sobre el total. En este sentido, el conjunto de entidades que forman la muestra está formado por 33 cajas que, con respecto al sector, representan el 60 por ciento de los activos totales, generan el 59 por ciento de los beneficios con un volumen de negocio del 58 por ciento, cuentan con el 57 por ciento de los empleados y concentran el 55 por ciento de la red de oficinas.

Cuadro 2.18
Características de la muestra: indicadores económicos

Fuente: Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros (2001)

Cajas	Activo (miles de €)	Beneficios (miles de €)	Volumen de negocio (miles de €)	Empleados	Oficinas
Muestra	264.906.900	2.059.537	367.212.557	60.618	10.837
Población*	444.168.738	3.497.257	624.222.287	106.684	19.842
Porcentaje	60%	59%	58%	57%	55%

* Sin incluir datos de CECA.

Esta muestra será empleada para estudio de un conjunto de variables de la población relacionada en su mayor parte por las características personales y demográficas del director general, del presidente de la caja y de los miembros del

⁴ Partiendo de que (a) la población es finita, (b) se adopta un nivel de confianza del 95,5 por ciento de que los estimadores tengan un error de muestreo inferior al 5 por ciento, y (c) se aplica $p = q = 50$ por ciento, ya que al no realizarse estudios piloto se desconoce la varianza o heterogeneidad poblacional, estableciéndose, por tanto, la hipótesis de máxima indeterminación, la fórmula aplicada es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q}$$

Siendo: n , tamaño muestral; N , tamaño de la población; e , error asumido; p , proporción observada, q , proporción complementaria; y K , nivel de confianza.

consejo, además de algunas variables relacionadas con aspectos relacionados con el funcionamiento de la caja.

2.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN: FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Los datos necesarios para la presente investigación se obtuvieron a partir de fuentes de información primaria -que manan desde la misma base o unidad primaria de información- y fuentes de información secundaria -que ya han recabado y tratado la información-. La investigación empírica en el campo de la estructura de gobierno y la estrategia de diversificación muestra en gran parte la utilización de fuentes de información secundaria.

Para la obtención de la información necesaria para conocer la configuración de la estructura de gobierno de las cajas, se utilizó como fuente de información primaria la encuesta postal, a través de un cuestionario estructurado como instrumento de medición (véase anexo) que fue pretestado y enviado por la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social (FUNCAS) a cada una de las 46 cajas de ahorros españolas que conforman la muestra. La encuesta fue el método de investigación elegido ya que, por un lado, ofrecía la mejor opción para valorar el comportamiento de las empresas para aquellos aspectos que no son suministrados por las mismas en sus memorias anuales o lo son de manera parcial; y, por otro lado, su condición de encuesta postal permitía hacer frente a la dispersión geográfica de las cajas en todo el territorio nacional, que hace que la intervención directa del encuestador sea difícil.

Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con la estructura de gobierno de las empresas, adaptando dicha estructura a la realidad particular de las cajas de ahorros españolas. Además, también se tuvo en cuenta el modelo de informe sobre el código de buen gobierno de la empresa presentado por la CNMV, el cual pretende recoger la configuración de la estructura de gobierno, principalmente de las sociedades que cotizan en mercados de valores y, en especial, de las que presentan un mayor porcentaje de acciones de libre circulación. Ante esta situación, el cuestionario se estructuró en cuatro secciones perfectamente diferenciadas:

- Cuestiones relativas a la estructura del consejo de administración (que complementan la información recogida en las fuentes secundarias).

- Cuestiones relativas a las características demográficas del presidente del consejo de administración.
- Cuestiones relativas a las características demográficas del director general de la caja de ahorro.
- Cuestiones relativas a las características demográficas de la empresa (en la que sólo se buscaba una información concreta que no pudo ser obtenida de las fuentes de información secundaria).

Por otra parte, para la obtención de la información sobre las características demográficas de las cajas -e.g., aspectos económicos y financieros- y las participaciones significativas que las mismas poseen sobre el capital de otras empresas, se utilizaron fuentes de información secundaria. En primer lugar, se acudió a las páginas *web*⁵ de cada una de las cajas de ahorros con el objeto de obtener las memorias anuales presentadas por las mismas. Debido a que muchas de las empresas no aprueban sus memorias anuales hasta un año después, para aquellas cajas que no exponían dichos documentos en su página *web*, se optó por obtener las cuentas anuales auditadas presentadas en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)⁶. La información obtenida de estas fuentes de información ha sido complementada con la obtenida del *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros (2001)* elaborado por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y el *Anuario Económico de España (2001)* del Servicio de Estudios de la Caixa. Estas fuentes permitieron estructurar la información en cinco secciones:

- Cuestiones relativas a las características socioeconómicas del entorno.
- Cuestiones relativas a las características demográficas de la empresa.
- Cuestiones relativas a la estructura de gobierno de la empresa.
- Cuestiones relativas a la diversificación de productos de la empresa.
- Cuestiones relativas a la diversificación de mercados de la empresa.

En los siguientes apartados se desarrollarán los objetivos de cada una de las secciones antes señaladas, así como los aspectos técnicos y metodológicos necesarios para la selección y recogida de los datos.

⁵ Desde la página web de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) (www.ceca.es) se puede acceder directamente a la página web de cada una de las cajas de ahorros españolas.

⁶ También se acudió a la página web de la CNMV (www.cnmv.es) para obtener las memorias y cuentas anuales de las cajas.

2.4.1. Características socioeconómicas del entorno

Las relaciones entre la organización y su entorno han sido uno de los temas centrales en la teoría de la organización, economía industrial y dirección estratégica (e.g., Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Duncan, 1972; Tosi, Aldag y Storey, 1973; Downey *et al.*, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich, 1979; Leblebicy y Salancik, 1981; Dess y Beard, 1984; Sharfman y Dean, 1991). Los factores del entorno, que hacen referencia a aquellas variables externas que son no controlables por la empresa pero influyen en la capacidad de ésta para la elección de la estrategia a seguir, pueden ser divididos en factores del entorno sectorial y factores del entorno nacional (e.g., Canals, 1994; Grant, 1996). Ante condiciones similares del entorno sectorial y del país, en el presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta que dentro de las comunidades autónomas la realidad de sus diferentes provincias es dispar, por lo que se ha considerado como entorno que afecta a las cajas de ahorros la provincia en la que cada una tiene su sede.

Para medir las características socioeconómicas del entorno de las cajas se ha utilizado el *Anuario Económico de España* (2001) del Servicio de Estudios de la Caixa, el cual presenta un compendio de información estadística, referida al ámbito municipal con las correspondientes agregaciones a nivel provincial y autonómico, que permite identificar y valorar las características del territorio español desde una doble perspectiva económica y comercial. Ante ello, las variables que se tuvieron en cuenta se pueden observar en el cuadro 2.19.

Cuadro 2.19
Variables socioeconómicas a nivel provincial

Fuente: Elaboración propia

Variables	Medidas/Indicadores	Fuente de información
Tamaño del mercado potencial	Población o habitantes en la provincia	Anuario Económico Caixa
Tamaño del territorio	Extensión en km ²	Anuario Económico Caixa
Competitividad y saturación del mercado	Oficinas bancarias: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito	Anuario Económico Caixa

2.4.2. Características demográficas de las cajas de ahorros

Con el objeto de configurar las características básicas de las empresas, se consideró un conjunto de variables clasificatorias de las cajas de ahorros (véase cuadro 2.20).

Cuadro 2.20
VARIABLES DEMOGRÁFICAS DE LAS CAJAS DE AHORROS

Fuente: Elaboración propia

Variable	Medidas/Indicadores	Fuente de información
Edad de la empresa	Año 2001- Año de fundación	Anuario CECA
Tamaño de la empresa	Número de empleados	Anuario CECA
	Número de oficinas bancarias	Anuario CECA
	Activos totales en miles de euros	Anuario CECA
Naturaleza de la caja en función del carácter de su fundación	Tres niveles: pública, privada y católica	Encuesta postal

2.4.3. Estructura de gobierno de las cajas de ahorros

Con el objeto de conocer la configuración de la estructura de gobierno de las cajas, se utilizaron varias fuentes de información. En primer lugar, a través del cuestionario se pidió información sobre aspectos de la asamblea general, del consejo de administración y de las características demográficas del presidente del consejo. Por otro lado, esta información se complementó con la información obtenida de las propias memorias anuales de las entidades y el *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros* (2001) de CECA. A pesar de que muchas de las cuestiones sobre las características de la asamblea general pueden ser obtenidas directamente en las memorias anuales de las empresas, a través de sus estatutos o en el anuario estadístico de las cajas, se decidió solicitar esta información a través de la encuesta postal debido a encontrarnos con información incompleta por parte de las mismas, tal como la participación por grupo de interés en el total de la asamblea o consejo, o el número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas en el periodo de análisis, entre otras.

Asamblea general

En cuanto a la asamblea general, se buscó conocer su composición, naturaleza y concentración. Las cuestiones para cada uno de los aspectos tratados de la

asamblea, así como la fuente de obtención de la información, puede observarse en el cuadro 2.21.

Cuadro 2.21
Variables de la asamblea general

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Variabes	Medidas/Indicadores	Fuente de información
Composición	Número de miembros		Encuesta postal
	Número de compromisarios		Anuario CECA
	Miembros presidencia	Nº presidentes y vicepresidentes	Anuario CECA
Naturaleza	Miembros representantes por grupos de interés	Miembros comunidad autónoma	Encuesta postal
		Miembros corporaciones municipales	Encuesta postal
		Miembros cabildos o diputaciones	Encuesta postal
		Miembros fundadores	Encuesta postal
		Miembros personal	Encuesta postal
		Miembros instituciones	Encuesta postal
Concentración	Peso público en la asamblea	Porcentaje político	Encuesta postal

Consejo de administración

Al igual que con la asamblea general, para la estructura del consejo de administración se utilizaron diferentes fuentes de información, a fin de conocer la composición, características, estructura y proceso en la toma de decisiones que configuran el mismo. En este sentido, debido a la dificultad que conlleva el análisis de aquellos aspectos relacionados con el funcionamiento del consejo en el sector de las cajas de ahorros sobre todo por el hecho de necesitar la opinión del director general y de algún miembro del consejo (Pearce y Zahra, 1991), se optó por utilizar una escala de tipo *Likert* -al igual que Pearce y Zahra (1991)- para acercarnos al funcionamiento del mismo a través de aspectos tales como nivel de consenso entre consejeros o la formalidad de los procedimientos del consejo, señalados por autores como Mueller (1979), Vance (1983) o Zahra y Pearce (1989). Las cuestiones para cada uno de los aspectos tratados del consejo, así como la fuente de obtención de la información, puede observarse en el cuadro 2.22.

Cuadro 2.22
Variables del consejo de administración

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Variables	Medidas/Indicadores	Fuente de información	
Composición	Dimensión	Número de miembros	Encuesta postal	
	Independencia	Miembros ejecutivos o internos	Encuesta postal	
	Naturaleza	Miembros por grupos de interés de representación	Miembros comunidad autónoma	Encuesta postal
			Miembros corporaciones municipales	Encuesta postal
			Miembros cabildos o diputaciones	Encuesta postal
			Miembros fundadores	Encuesta postal
			Miembros personal	Encuesta postal
			Miembros instituciones	Encuesta postal
	Peso público en el consejo	Porcentaje político	Encuesta postal	
	Número mujeres en el consejo		Anuario CECA	
Características	Características demográficas y personales del presidente	Naturaleza del presidente	Variable dicotómica: ejecutivo, no ejecutivo	Encuesta postal
		Antigüedad	Años en el puesto actual	Encuesta postal
			Años en la empresa	Encuesta postal
			Años en el sector financiero	Encuesta postal
		Edad		Encuesta postal
		Formación académica	Cinco niveles: sin estudios, primarios, bachiller o FP2, estudios universitarios de grado medio, estudios universitarios de grado superior	Encuesta postal
		Titulación universitaria	De grado medio y de grado superior	Encuesta postal
		Experiencia profesional previa	Variable dicotómica con cinco niveles sectoriales: industrial, comercial, financiero, servicios, Administración Pública	Encuesta postal
Número de años en cada sector	Encuesta postal			
	Remuneración	Bruta con siete intervalos: no percibe, de 30.000 a 60.000 euros, de 60.000 a 90.000 euros, de 90.000 a 120.000 euros, de 120.000 a 150.000 euros, de 150.000 a 180.000 euros, de más de 180.000 euros	Encuesta postal	

Dimensión	Variables		Medidas/Indicadores	Fuente de información
			Variable dicotómica: percibe, no percibe retribución variable	Encuesta postal
	Características demográficas y personales de los consejeros	Edad	Seis intervalos: hasta 30 años, entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años, entre 51 y 60 años, entre 61 y 70 años, y 71 o más años	Encuesta postal
			Variable dicotómica: existen, no existen mayores de 70 años	Encuesta postal
			Número de miembros mayores 70 años	Encuesta postal
		Retribución órganos de administración	Miles de euros	Memoria anual
Estructura	Independencia	Dualidad de poder	Variable dicotómica: existe, no existe	Anuario CECA
		Director general es secretario	Variable dicotómica: sí, no	Anuario CECA
	Estructura comisiones	Número de comisiones		Encuesta postal
		Tipo de comisiones	Variable dicotómica: existencia de cada tipo	Encuesta postal
		Número miembros comisiones		Encuesta postal
		Número miembros del consejo en las comisiones		Encuesta postal
		Participación del presidente en la comisión	Variable dicotómica: sí, no	Encuesta postal
		Participación del director general en la comisión	Variable dicotómica: sí, no	Encuesta postal
Proceso	Reuniones celebradas	Número reuniones del consejo, tanto ordinarias como extraordinarias		Encuesta postal
		Número reuniones de las comisiones, tanto ordinarias como extraordinarias		Encuesta postal
	Funcionamiento interno	Experiencia en el sector financiero de los miembros Experiencia como miembro de otro consejo Entrega de información detallada y precisa anticipada a las reuniones Asesoramiento para el cumplimiento de las funciones Facilidad de acceso a la información necesaria para el cumplimiento de las funciones Funcionamiento participativo del consejo Intervención de todos los miembros Adopción de acuerdos en régimen de mayoría	Escala de tipo <i>Likert</i> de 8 ítems y 5 puntos	Encuesta postal

Alta dirección

En el cuestionario se incluyó una sección destinada a recoger información sobre un conjunto de variables relacionadas con las características demográfica del director general de la empresa. A través de la variable antigüedad en la empresa se pudo observar aquellos directores que entraron a trabajar en ella en el año 2002, por lo que los aspectos demográficos de los mismos se excluyeron para el presente estudio de investigación. Las características de la dirección de la empresa que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas, es decir, en una correcta dirección seguida en el crecimiento de la misma, se observan en el cuadro 2.23.

Cuadro 2.23
Variables demográficas y profesionales del director general

Fuente: Elaboración propia

Variables	Medidas/Indicadores	Fuente de información
Antigüedad	Años en el puesto	Encuesta postal
	Años en la empresa	Encuesta postal
	Años en el sector financiero	Encuesta postal
Edad		Encuesta postal
Formación académica	Cinco niveles: sin estudios, primarios, bachiller o FP2, estudios universitarios de grado medio, estudios universitarios de grado superior	Encuesta postal
Titulación universitaria	De grado medio y de grado superior	Encuesta postal
Experiencia profesional previa	Variable dicotómica para cinco niveles sectoriales: industrial, comercial, financiero, servicios y Administración Pública	Encuesta postal
	Número de años en cada sector	Encuesta postal
Remuneración	Bruta con seis intervalos: de 30.000 a 60.000 euros, de 60.000 a 90.000 euros, de 90.000 a 120.000 euros, de 120.000 a 150.000 euros, de 150.000 a 180.000 euros, de más de 180.000 euros	Encuesta postal
	Variable dicotómica: percibe, no percibe retribución variable	Encuesta postal

2.4.4. Estrategia de diversificación de las cajas de ahorros

Gardener y Molyneux (2001), en su revisión sobre la evidencia empírica en la literatura sobre las estrategias de los bancos y cajas de ahorros, encuentran que si

bien algunos estudios recientes han explorado de forma detallada las estrategias de las cajas de ahorros (e.g., Gardener, Molyneux, Williams y Carbó, 1997, 1999) o el tamaño de los bancos, la eficiencia en costes y las economías de la reestructuración (e.g., Molyneux, Altunbas y Gardener, 1996), son muy escasos los trabajos que exploren específicamente las influencias de diferentes estrategias bancarias sobre los resultados. La investigación realizada se refiere al impacto del marketing en el diseño de las organizaciones (Reidenback, Moak, y Pitts, 1986), a la planificación estratégica (Hopkins y Hopkins, 1997) y al papel de la semejanza estratégica en las fusiones bancarias (Ramaswamy, 1997).

Para conocer el grado de diversificación de las cajas de ahorros, se utilizaron las fuentes de información secundaria, de modo que para conocer los sectores en los que compete la empresa se acudió, en un principio, a los directorios *Duns & Bradstreet*, y para conocer la expansión geográfica de la empresa se acudió al *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros* (2001). Posteriormente, debido a la no coincidencia con la realidad de un gran porcentaje de los datos obtenidos de los directorios *Duns & Bradstreet*, se optó por acudir a cada una de las memorias de las cajas de ahorros para obtener dicha información.

Diversificación de productos de las cajas

A pesar de que los estudiosos de la diversificación recomiendan el uso de diferentes medidas, la disponibilidad de datos es muy limitada, por lo que se ha optado por utilizar la medida categórica basada en el recuento del número de actividades establecida por Varadarajan (1986), la cual recoge tanto el grado de diversificación como la dirección, captura la riqueza del esquema de clasificación de las medidas categóricas, mantiene la objetividad y simplicidad de la aproximación del cálculo SIC y no requiere disponer de información detallada para cada uno de los segmentos de negocio (Varadarajan, 1986), a la que se le denominó diversificación de productos.

Como ya se ha comentado, Varadarajan (1986) establece una clasificación de cuatro tipos de estrategias de diversificación de productos -empresas de muy baja diversidad, empresas con muy alta diversidad, empresas diversificadas relacionadas y empresas diversificadas no relacionadas- a partir de la definición de dos dimensiones basadas en los códigos SIC, la diversificación de espectro amplio

(BSD) y la diversidad media de espectro limitado (MNSD). El BSD se refiere a la expansión en una industria diferente definida mediante dos códigos SIC, el MNSD refleja la expansión fuera de la industria medida con cuatro dígitos SIC, pero dentro de la industria con dos dígitos; concretamente, es el número medio de industrias a cuatro dígitos por industrias de dos dígitos. Los puntos de corte que determinan cada estrategia corresponden a la media muestral de cada una de las dimensiones. Esta tipología quedó recogida en la figura 1.5, dentro del capítulo 1.

La aplicación de esta metodología a las cajas de ahorros fue el resultado de un proceso de elaboración que respondió a las siguientes fases:

- En primer lugar, se recopilaron las diferentes actividades realizadas por cada una de las cajas de ahorros españolas en sus memorias y cuentas anuales.
- Se consideró aquellas empresas donde la participación fuese igual o superior al 50 por ciento con el objeto de asegurar que la caja de ahorros ejerciese un control mayoritario y no únicamente una inversión en cartera. No obstante, esta decisión ha hecho que la diversificación se encuentre infravalorada, ya que con menores porcentajes de participación en ciertas empresas, sobre todo en aquellas que cotizan en bolsa, se puede lograr un control efectivo de las mismas.
- Por otra parte, no se han considerado como diversificación: (a) aquellos negocios correspondientes a actividades típicamente bancarias que de acuerdo con la normativa legal⁷ han de tener una personalidad jurídica distinta a la de las entidades de depósito, como la gestión de activos -fondos de inversión y fondos de pensiones-, seguros y reaseguros, y gestión de valores; y (b) aquellas otras actividades financieras para las que, en algunas cajas de ahorros, se ha considerado la importancia operativa de mantenerlas como negocios independientes, tales como *factoring*, *leasing*, *confirming* o *renting*, entre otros.
- Por último, basándonos en el negocio desarrollado por las empresas hacia las que se han diversificado las cajas de ahorros, estas actividades se han codificado con su correspondiente CNAE -Código Nacional de Actividades Económicas-, que es el equivalente al SIC en España. Para ello se ha

⁷ Ley 8/1987, de 8 de junio, de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones; Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores; Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados, modificada por la Ley 14/2000, de 29 de diciembre, y por la Ley 24/2001, de 27 de diciembre; y Ley 46/1984, de 26 de diciembre, reguladora de las Instituciones de Inversión Colectiva.

utilizado el directorio INFORMASA como fuente de proporción de estos datos, aunque en el caso de no ser recogido por el mismo se ha identificado claramente la actividad de la empresa y se le ha asignado su código correspondiente. Dicha asignación fue contrastada por expertos del sector.

Identificadas las actividades de cada una de las empresas donde de acuerdo a los criterios indicados han diversificado las cajas, el cálculo de las dos dimensiones establecidas por Varadarajan (1986) se limita al recuento del número de actividades a dos dígitos para la primera dimensión -BSD- y al recuento del número de actividades a cuatro dígitos para la segunda dimensión -NSD-; posteriormente, MNSD se calcula a través del cociente entre el número de actividades a 4 dígitos y el número de actividades a 2 dígitos. Los puntos críticos que determinan las diferentes categorías de estrategias de diversificación son los valores medios muestrales para cada dimensión.

Con el objeto de seguir las recomendaciones de los autores en la utilización de varias medidas de diversificación y debido a que la disponibilidad de datos es muy limitada, se ha optado por utilizar como medida complementaria el uso individual de la expansión fuera de la industria medida con cuatro dígitos SIC -NSD-, con el objeto de acercarnos a la medida de la diversificación no relacionada de la entidad. En el presente trabajo de investigación se le ha denominado diversificación del número de actividades.

Diversificación de mercados de las cajas

Para conocer la expansión geográfica tanto nacional como internacional de las entidades, se obtuvieron del *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros* (2001) las siguientes variables: (a) el número de oficinas en España y en el extranjero y (b) el número de ciudades extranjeras, comunidades autónomas y provincias en las que la caja posee oficinas.

Tal y como recoge Fernández (1994), los estudios en el sector financiero han enfatizado el aspecto geográfico del ámbito de actuación bancaria, al distinguir entre: (a) de distribución nacional o local (Cuervo, 1989); (b) mundiales, internacionales, panaeuropeos, superregionales, nacionales, regionales y locales (Lafferty Business Research, 1990); (c) eurouniversales, superregionales,

regionales y especializados (Tornabell, 1990); y, (d) ofensivos -se expanden hacia nuevos territorios- y defensivos -operan en su actual territorio- (Cuervo Arango, 1989). En el sector de las cajas de ahorros, Egea (1991), en su estudio sobre la estrategia competitiva del sector, considera que las cajas pueden ser locales, regionales, suprarregionales o nacionales.

En el presente trabajo de investigación, y teniendo en cuenta el crecimiento que han experimentado las cajas de ahorros españolas en cuanto a su expansión territorial, la diversificación de mercados geográficos ha sido medida a través de dos variables. En primer lugar, siguiendo a Egea (1991), se ha utilizado una clasificación de cuatro tipos de estrategias en función del número de provincias y del número de comunidades autónomas donde la empresa está presente, clasificando a las cajas en: (a) caja provincial, cuando está presente en un única provincia; (b) caja regional, cuando está presente en una comunidad autónoma, pero en más de una provincia; (c) caja suprarregional, cuando está presente entre dos y ocho comunidades autónomas; y (d) caja nacional, cuando está presente en más de ocho comunidades autónomas -la mitad de las comunidades sin contar las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla-. Adicionalmente, para recoger una categoría que midiera la expansión de aquellas cajas que tienen presencia en el extranjero, debido a la poca internacionalización de estas entidades se ha recogido como la diversificación en el mercado exterior medida como el número de ciudades extranjeras donde está presente la caja, tanto con oficinas operativas como de representación.

Por otro lado, también se ha utilizado el índice de entropía para medir la diversificación de mercados -a la que se le denominó dispersión geográfica total- a través del número de provincias en las que se encuentra la empresa ponderado por el número de oficinas que posee en cada provincia. Para éste índice se incluyó también las oficinas en el extranjero considerando el extranjero como un mercado más.

2.4.5. Resultados corporativos de las cajas de ahorros

Teniendo en cuenta lo comentado en el apartado 2.1.5 sobre los fines y objetivos de las cajas de ahorros, en el presente trabajo de investigación se intenta recoger tanto los resultados de interés empresarial como los de interés colectivo que, tal como señala Medel (2001:12) «[...] los objetivos de las cajas de ahorros no pueden ser reducidos a una única dimensión, sino que comprenden un amplio abanico de aspectos que abarcan tanto el interés empresarial como el interés colectivos. Excluir de consideración alguno de tales aspectos impide disponer de una visión completa del verdadero alcance de la actuación de las referidas entidades».

Para el ejercicio 2001, en el presente trabajo de investigación, los resultados de interés empresarial se medirán a través del: (a) beneficio -medido por los beneficios totales después de impuestos tanto en valor absoluto como por número de empleados-; (b) rentabilidad -a través de la rentabilidad sobre activos totales medios (ROA) y rentabilidad sobre recursos propios (ROE)-; (c) cuota de mercado - a través del volumen de negocio de la caja en relación al volumen de negocio total del sector, teniendo en cuenta tanto los recursos ajenos como la inversión crediticia-; y (d) ratio de eficiencia -medida por la relación entre el gasto de explotación y el margen ordinario, indicador de la parte de los ingresos ordinarios netos que es absorbida por los costes de estructura⁸. Por su parte, los resultados de interés colectivo se medirán a través del gasto en obra social realizado por la caja en 2001 tanto en valor absoluto como por número de empleados de la caja.

Es importante señalar que, dadas la características de las cajas de ahorros, entidades que no cotizan en bolsa, ha sido imposible utilizar medidas de rentabilidad bancarias basadas en precios de mercado, de ahí la necesidad de acudir a datos contables.

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Como ya se ha comentado, la información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se obtuvo a través de la utilización de fuentes de

⁸ A la hora de analizar la información hay que tener en cuenta que esta ratio de eficiencia indica que a mayor valor menor eficiencia posee la entidad al ser un valor de coste, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la información.

información primarias y secundarias. Estas fuentes de recogida de información permitieron la construcción de la base de datos para la contrastación de las hipótesis planteadas. El trabajo de campo fue realizado de la siguiente manera:

- En primer lugar, y como ya se comentó, se acudió a las páginas *web* de cada una de las cajas de ahorros con el objeto de obtener las memorias anuales presentadas por las mismas, así como a la página *web* de la Comisión Nacional del Mercado de Valores para obtener las cuentas anuales auditadas presentadas por aquellas entidades de las que no se poseía la memoria en su página *web*.
- Paralelamente, se elaboró una base de datos en SPSS con cada una de las cajas de ahorros y la información obtenida de las mismas a través del *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros* (2001) y del *Anuario Económico de España* del Servicio de Estudios de la Caixa. Para este último se consideró como provincia a la que pertenece la caja aquella donde la misma poseía su sede. Posteriormente, se completó esta base de datos con la información obtenida de las memorias y de las cuentas anuales.
- Una vez conocida la información que se podía obtener de las fuentes anteriores, se procedió a elaborar un cuestionario con aquella información con la que no se contaba, sólo se contaba parcialmente o sólo para algunas cajas. El cuestionario se estructuró en cuatro secciones como ya se ha comentando - asamblea y consejo de administración, empresa, presidente del consejo y director general-. Dicho cuestionario fue revisado por la FUNCAS y enviado por dicha entidad a cada una de las cajas de ahorros españolas. Cada uno de los sobres contenía una carta de presentación (ver anexo), una copia del cuestionario final y un sobre franqueado con la dirección de los investigadores para facilitar así la devolución del cuestionario cumplimentado; por otro lado, FUNCAS decidió incluir una carta de presentación del Presidente de la misma solicitando la colaboración de las cajas en el estudio. Con la finalidad de controlar la identidad de los encuestados, se asignó un número de identificación a cada cuestionario enviado por correo.
- Posteriormente, se procedió a contactar telefónicamente con los directores generales de las cajas que no habían respondido con el objeto de solicitar su colaboración para cumplimentar el cuestionario enviado por correo. A aquellos que afirmaban no haber recibido el cuestionario por correo, se procedió a enviarles una copia del mismo por fax. A la misma vez, se elaboró la base de

datos con la información referente a los negocios en los que participa cada una de las entidades asignándole su respectivo CNAE.

- Este trabajo de campo comenzó en junio de 2002 y se estimó oportuno cerrar la recepción de los datos en mayo de 2003, después de haber llamado a algunas de las cajas de cinco a seis veces para solicitar su colaboración.

Como ya se ha comentado, de las 46 cajas de ahorros españolas 33 participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario, por lo que para un nivel de confianza del 95,5 por ciento las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos serán inferiores al 9,9 por cien, siendo éste el error muestral⁹.

2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La recogida de la información de cada una de las fuentes utilizadas, así como la elaboración de la base de datos, fue realizada por la propia investigadora utilizando para ello el editor de datos del programa SPSS para Windows (*Statistical Package for Social Sciences*) en su versión 11.0.1, que incorpora técnicas estadísticas de análisis univariante, bivariante y multivariante. Una vez concluida la introducción de datos se procedió a la depuración del fichero para detectar los posibles errores que se pudiera haber cometido en el proceso de transcripción de datos, utilizando para ello la distribución de frecuencias de cada variable con el objeto de verificar que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles y que los valores de las variables numéricas se encontraban dentro de los rangos admisibles. Posteriormente, se procedió al *etiquetado de las variables* y a la descripción de cada uno de los valores otorgados a las mismas.

Con respecto al *análisis descriptivo* del comportamiento de las variables relacionadas con las características demográficas y del entorno, mecanismos de control interno y estrategias de diversificación de las cajas de ahorros, se llevó a cabo un análisis descriptivo y de frecuencias de las variables numéricas y nominales u ordinales, respectivamente. En el estudio del análisis descriptivo del funcionamiento interno del consejo, es decir, los aspectos relacionados con la formación e información que se da a los miembros del consejo para participar en el

⁹ Véase apartado 2.3 del presente capítulo.

mismo, al nivel de consenso entre los miembros en la toma de decisiones, a la formalidad de los procedimientos del consejo y hasta qué punto el consejo se evalúa así mismo, se procedió a analizar la fiabilidad y simplificación de la escala de medida utilizada en el cuestionario -escala subjetiva numérica de tipo *Likert* de ocho ítems y cinco puntos-, en la que se pedía al encuestado que indicase la importancia concedida a cada uno de los aspectos que se le presentaban sobre una escala que podía variar desde «sumamente importante» a «nada importante». El coeficiente *alfa de Cronbach*¹⁰ para los ítems que integraban la escala alcanzó un valor de 0,70, por lo que se considera que el instrumento de medición es aceptable según George y Mallery (1995). Para ello se utilizó el *Análisis factorial de componentes principales con rotación varimax* el cual se explicará junto con las técnicas que se describirán a continuación.

Hay que tener en cuenta que para la *contrastación de hipótesis* -análisis de las relaciones entre variables-, las características de los datos de la presente investigación -población y muestra de pequeño tamaño donde solo existen 46 cajas de ahorros en España- muestran la necesidad de la utilización de pruebas no paramétricas, aspecto corroborado con la prueba Z de Kolmogorov-Smirnov el cual contrasta si dos muestras proceden de la misma distribución, es decir, si se distribuyen como una normal o no. Por tanto, los estadísticos utilizados se indican a continuación a través del listado de las técnicas empleadas y los rasgos principales de su aplicación.

- *Coefficiente de correlación de Pearson y la rho de Spearman*. Coeficientes que miden cómo están relacionadas las variables o los órdenes de los rangos. Los valores pueden oscilar entre -1 y +1, de tal forma que cuanto más próximo a cero esté el estadístico, menor correlación existirá entre ambas variables.
- *Análisis de la varianza de «Kruskal-Wallis»*. Es un equivalente no paramétrico del ANOVA de un factor que contrasta si varias muestras independientes proceden de la misma población. Asume que la variable subyacente tiene una distribución continua, y requiere un nivel de medida ordinal. Este contraste no paramétrico se utiliza cuando se mide una variable

¹⁰ Este estadístico permite estudiar la consistencia interna de la escala utilizada a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la escala. Si se obtiene un coeficiente alto, la escala es fiable y los resultados son estables. No obstante una interpretación más exacta de los valores de este estadístico sería la siguiente (George y Mallery, 1995): instrumento de medición excelente ($\alpha > 0,9$), bueno ($\alpha > 0,8$), aceptable ($\alpha > 0,7$), cuestionable ($\alpha > 0,6$), débil ($\alpha > 0,5$), e inaceptable ($\alpha < 0,5$).

en escala al menos ordinal X sobre k subpoblaciones (k mayor o igual que 2) de una muestra, y trata de contrastar la hipótesis nula de que la distribución de X es la misma para todas las subpoblaciones de la muestra.

- *La prueba U de Mann-Whitney.* Esta prueba es la más conocida de las pruebas para dos muestras independientes. Es equivalente a la prueba de la suma de rangos de Wilcoxon y a la prueba de Kruskal-Wallis para dos grupos. La prueba de Mann-Whitney contrasta si dos subpoblaciones muestrales son equivalentes en su posición. Las observaciones de ambos grupos se combinan y clasifican, asignándose el rango promedio en caso de producirse empates. El número de empates debe ser pequeño en relación con el número total de observaciones. Si la posición de las poblaciones es idéntica, los rangos deberían mezclarse aleatoriamente entre las dos muestras. A continuación se calcula el número de veces que una puntuación del grupo 1 precede a una puntuación del grupo 2 y el número de veces que una puntuación del grupo 2 precede a una puntuación del grupo 1. El estadístico U de Mann-Whitney es el menor de estos dos números.
- *El coeficiente «eta»*, utilizado en aquellos casos en los que la variable dependiente es de intervalo y la independiente es nominal u ordinal. En este caso, no se asume la existencia de una relación lineal entre ambas variables y se puede interpretar como el porcentaje de varianza de la variable dependiente que se asocia con la variable independiente. Según Ferrán (1996), el coeficiente *eta* es una medida apropiada en el caso en que se analizan los valores de una variable Y , en escala de intervalo o de razón, en los distintos grupos o subpoblaciones establecidos por los valores de otra variable X cualitativa. Valores de *eta* próximos a uno indicarán mucha dependencia. El cuadrado de este coeficiente (eta^2) puede interpretarse como la proporción de variabilidad de la variable dependiente, Y , explicada por los valores de la independiente, X , por lo que puede utilizarse como medida del grado de asociación existente entre las variables en cuestión.
- *Tablas de contingencia.* Para comprobar la posible relación entre un par de variables, que junto con la Prueba de Π^2 de *Pearson* permite conocer si la asociación es estadísticamente significativa. Se tuvo en cuenta que la restricción de que menos del 20 por cien de las celdas posean una frecuencia esperada inferior a cinco individuos (Everitt, 1977). Además, se utilizó el *coeficiente de contingencia* y la *V de Cramer* como medidas del grado de asociación entre pares de variables observadas sobre un mismo

conjunto de individuos, y los residuos corregidos que presentan la diferencia entre los valores observados y los esperados y nos permite conocer de donde viene la relación de dependencia (Santos Peñas, Muñoz Alamillos, Juez Martel y Guzmán Justicia, 1999). Este último análisis, de utilidad para conocer donde existen diferencias significativas, implica calcular los residuos tipificados para cada celda de la tabla de contingencia a partir de las frecuencias observadas y teóricas. Una vez obtenidos los residuos estandarizados se comparan en valores absolutos con el correspondiente valor tabular de una distribución normal (que para un nivel de significación del 5% sería 1,96) para centrarse en los que lo superen: los residuos con un signo negativo indican una frecuencia inferior a la teórica, con lo que se puede deducir una relación negativa entre los dos niveles de las variables, mientras que un signo positivo señala una relación positiva.

Por su parte, con el objeto de analizar el perfil de las cajas de ahorros españolas en función de sus estrategias de diversificación y características estructurales, así como sus efectos en los resultados de las mismas, se llevaron a cabo los siguientes análisis.

- *Análisis factorial de componentes principales con rotación varimax.* Este análisis se llevó a cabo en la presente investigación con el objeto de reducir la dimensionalidad de las diferentes variables cuantitativas recogidas para la medida de la diversificación empresarial y facilitar el análisis e interpretación de los datos, con la menor pérdida posible de información. Se obtuvieron los denominados factores o componentes principales, como variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el porcentaje mayor de la varianza explicada. Hay que recordar que esta técnica es considerada como «[...] un método «blando» en el sentido de que no requiere hipótesis *a priori* sobre la estructura de los datos y sus interrelaciones, ni sobre la distribución de probabilidad multivariante a que responden» (González, 1991:63). Dado que los resultados de este análisis fueron utilizados como datos de entrada para un análisis *cluster* posterior, podemos afirmar que el empleo de este método estadístico en el presente trabajo ha respondido a los tres propósitos para los que según González (1991) puede servir: (1) describir sintéticamente grandes masas de datos cuantitativos, (2) obtener índices sintéticos de un fenómeno que se ha medido a través de múltiples facetas, características o indicadores parciales, y (3) utilizar las coordenadas de los individuos en los

- componentes como datos de entrada para aplicar otro método multivariante.
- *Análisis cluster*. Esta técnica tiene por objetivo formar grupos de objetos (individuos) homogéneos respecto a una variedad de atributos, que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. En esta investigación se ha utilizado un *cluster* aglomerativo no jerárquico, utilizando el método de las k-medias, que permita reasignaciones entre individuos a lo largo del proceso iterativo. Este método parte de una configuración arbitraria con el número de grupos prefijado, se calculan los centros de gravedad, y se configuran nuevos grupos, asignando cada individuo al centro más próximo. Partiendo de los objetivos establecidos en el presente trabajo, se procedió a realizar el análisis *cluster* con la finalidad de detectar la existencia de grupos estratégicos de cajas de ahorros en relación a las políticas de diversificación corporativas. Para ello, se consideraron como variables independientes los factores identificados en el análisis de componentes principales realizado previamente sobre las estrategias de diversificación. Como resultado de aplicar este análisis, se pudo verificar la existencia de parámetros de respuestas comunes entre las distintas cajas con respecto a los factores considerados relevantes o explicativos de las distintas políticas de inversión seguidas por las mismas.