

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

Con el objeto de conocer la realidad empresarial de las cajas de ahorros españolas, en el presente apartado se describirá tanto el perfil de estas entidades en cuanto a sus características demográficas y del entorno donde tienen ubicada su sede, las características de la estructura de gobierno -que permitirá conocer los mecanismos de control por ellas utilizados-, así como la dirección del crecimiento seguida por las cajas, concretamente las decisiones de diversificación empresarial.

3.1.1. Características demográficas

En este apartado se realizará una descripción de las cajas de ahorros en función de sus características demográficas: tamaño de la entidad, naturaleza de su fundación, edad, empleados, oficinas y activos totales medios (véase cuadro 3.1). En la presente investigación, estos datos son tratados como variables descriptivas aunque, como ya se ha comentado, autores como Hoskisson y Hitt (1990) consideran que los factores internos de las empresas son variables de contexto o causas que pueden condicionar la estrategia de diversificación seguida por la misma, al igual que Zahra y Pearce (1989) o Demb y Neubauer (1992) los consideran como factores que influyen en la estructura de gobierno y en los resultados empresariales. No obstante, el análisis de estas relaciones queda fuera del objetivo principal del presente estudio.

Siguiendo el cuadro 3.1, en primer lugar se señala que las cajas de ahorros españolas se caracterizan por llevar muchos años de actividad en el sector, contando con una antigüedad media cercana a los 79 años, aunque con una amplia dispersión, ya que encontramos entidades de más de 200 años y otras que se encuentran en su primer año de actividad. En este sentido, es importante destacar que los datos obtenidos a través del año de fundación de la caja recogen, como entidades jóvenes, aquellas que son el resultado de entidades fusionadas en los últimos tiempos, fenómeno que ha venido sucediendo en el sector. Por otra parte, se solicitó a las cajas a través del cuestionario la información referente a la naturaleza de las mismas, considerada en función del carácter de su fundación,

siendo los resultados los siguientes: el 33,3 por ciento de las cajas encuestadas eran de naturaleza pública, el 63,6 por ciento de naturaleza privada y sólo una consideró su naturaleza de carácter católico.

En lo que al tamaño de las entidades se refiere, como ya se comentó en el capítulo 2, la máxima concentración de las cajas se produce en el rango entre 1.000.000 y 5.000.000 miles de euros (45,7%) cuando se mide el tamaño en función de los activos totales medios. En este caso, la caja de menor tamaño cuenta con un activo total de 170.972 miles de euros frente a los 78.386.974 miles de euros correspondientes a la de mayor tamaño (media=9.184.431,9, DT=14.660.177,6). Otros indicadores que caracterizan la dimensión de estas entidades corresponden a los datos estructurales de número de empleados y sucursales por entidad. Así, se observa que, por término medio, las cajas cuentan con una plantilla de 2.303 empleados (DT=3.360) y 431 oficinas (DT=689), oscilando el 47,8 por ciento entre los 500 y 2.000 empleados, mientras que el 43,5 por ciento de las mismas poseen una red de 100 a 250 oficinas.

Cuadro 3.1
Características demográficas de las cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	n	%	Media	DT	Mínimo	Máximo
Edad	Inferior a 100	27	58,7	78,5	57,8	1	299
	De 100 a 199	18	39,1				
	Superior a 199	1	2,2				
	Total	46	100,0				
Naturaleza de su fundación	Pública	11	33,3	-	-	-	-
	Privada	21	63,6				
	Católica	1	3,0				
	Total	33	100,0				
Activos totales medios (miles de €)	Muy pequeñas	4	8,7	9.184.431,9	14.660.177,6	170.972	78.386.974
	Pequeñas	21	45,7				
	Medianas	11	23,9				
	Grandes	8	17,4				
	Muy grandes	2	4,3				
	Total	46	100,0				
Empleados	Inferior a 250	3	6,5	2.302,9	3.359,5	63,0	20.494,0
	De 250 a 500	3	6,5				
	De 500 a 2.000	22	47,8				
	De 2.000 a 7.500	16	34,8				
	Superior a 7.500	2	4,3				
	Total	46	100,0				
Oficinas	Inferior a 100	6	13,0	431,3	689,4	13,0	4.449,0
	De 100 a 250	20	43,5				
	De 250 a 500	9	19,6				
	De 500 a 1.000	9	19,6				
	Superior a 1.000	2	4,3				
	Total	46	100,0				

3.1.2. Características del entorno geográfico

Al igual que lo comentado para el perfil demográfico de las cajas, la literatura considera que los factores de contexto, tales como la localización geográfica o la legislación local, influyen en la estructura de gobierno de las cajas y en sus decisiones estratégicas como es, por ejemplo, el desarrollo hacia otras áreas geográficas. En este sentido, se ha considerado una serie de variables que nos permiten describir las dimensiones geográficas del lugar de origen de las cajas - considerado como aquella provincia donde la entidad tiene su sede-: población, extensión en km², número de oficinas bancarias y población por número de oficinas bancarias (véase cuadro 3.2). El carácter cuantitativo de las variables ha hecho que, antes de proceder a la realización de su descripción, fuese necesaria la recodificación de las mismas atendiendo a tres categorías en forma de intervalo, utilizando el siguiente criterio: la diferencia entre la media y la desviación típica como límite superior del intervalo inferior, siendo el límite inferior el mínimo valor de la variable; para el segundo intervalo el límite inferior es la diferencia entre la media y la desviación típica y como límite superior la suma de la media y la desviación típica; y por último, para el tercer intervalo el límite inferior es la suma entre la media y la desviación típica y el límite superior el valor máximo de la variable.

Cuadro 3.2
Características demográficas de la provincia
de origen de las cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	n	%	Media	DT	Mínimo	Máximo
Población	De 147.028 a 1.213.504	32	69,6	1.577.100	1.698.450	147.028	5.372.433
	De 1.213.504 a 3.275.550	5	10,9				
	De 3.275.550 a 5.372.433	9	19,6				
	Total	46	100,0				
Extensión km ²	De 1.909 a 4.682	6	13,0	9.477,7	4.795,9	1.909,0	21.766,0
	De 4.682 a 14.274	34	73,9				
	De 14.274 a 21.766	6	13,0				
	Total	46	100,0				
Oficinas bancarias	De 190 a 211	3	6,5	1.584,0	1.795,2	190,0	5.160,0
	De 211 a 3.379	34	73,9				
	De 3.379 a 5.160	9	19,6				
	Total	46	100,0				
Población por número de oficinas	De 640 a 770	4	8,7	1.022,7	252,4	640,3	1.860,3
	De 770 a 1.275	35	76,1				
	De 1.275 a 1.860	7	15,2				
	Total	46	100,0				

Considerando las cifras desde una perspectiva global, la mayoría de las entidades se concentran en provincias con una población menor a los 1.213.504 habitantes (69,8%), con una extensión en kilómetros cuadrados entre 4.682 y 14.274 (73,9%) y con un mercado con un número de oficinas bancarias que varía entre 211 y 3.379 (73,9%), existiendo para el 76,1 por ciento de las mismas entre 770 a 1.275 habitantes por oficina bancaria.

3.1.3. Mecanismos internos de control corporativo

En los siguientes párrafos se describirán los tres grandes bloques de estudio que componen el modelo específico de análisis utilizado para el estudio de la estructura de gobierno de las cajas -la asamblea general, el consejo de administración y la alta dirección-, que en su conjunto explican el grado de control interno ejercido en estas instituciones al objeto de que las decisiones estratégicas adoptadas sean las más beneficiosas para la entidad.

Características estructurales de la asamblea general

En el cuadro 3.3 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables que analizan la estructura de la asamblea general (una de las cajas de ahorros no cuenta con asamblea en su estructura de gobierno). En este sentido, se observa la existencia de una entidad con 53 consejeros en su asamblea frente a los 320 miembros de otra (en las cajas de ahorros a los miembros de la asamblea general se les denomina consejeros), con una media cercana a los 130 miembros. Por otro lado, estas asambleas están presididas, por término medio, por un presidente y dos vicepresidentes (media=3, DT=1,0), llegando a existir el caso de estar conformada por 7 miembros.

Cuadro 3.3
Dimensión de la asamblea general

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Entidades	Media	DT	Mínimo	Máximo
Miembros en la asamblea	45	132,3	45,7	53,0	320,0
Miembros en la presidencia	45	3,0	1,0	1,0	7,0
Compromisarios	45	539,0	484,9	0,0	2.360,0

Con relación a la distribución por grupos de representación (véase cuadro 3.4), destaca el formado por las corporaciones municipales (31,3%) -en algunos casos ha llegado a tener el 60% de votos en la asamblea- y por los impositores de la entidad (34,8%), seguido por la comunidad autónoma (9,2%) y el personal de la entidad (8,5%). El resto de los grupos, en promedio, cuenta con una representación minoritaria, aunque en algunas entidades han llegado a alcanzar el 40,3 por ciento de los votos para el caso de los fundadores, el 34,6 por ciento para el caso de las diputaciones o cabildos y el 30,0 por ciento para las instituciones. Existe en todos los grupos una gran variabilidad de la muestra.

Cuadro 3.4
Distribución por grupos de representación
en la asamblea general

Fuente: Elaboración propia

Grupos de representación	Entidades	Media	DT	Mínimo	Máximo
Comunidad autónoma	37	9,2%	11,58%	0,0%	33,0%
Corporaciones municipales	37	31,3%	9,9%	15,6%	60,0%
Diputaciones o cabildos	37	3,6%	8,7%	0,0%	34,6%
Impositores	37	34,8%	7,1%	21,0%	46,9%
Fundadores	37	7,5%	10,3%	0,0%	40,3%
Personal	37	8,5%	2,9%	5,0%	15,0%
Instituciones	37	6,0%	10,5%	0,0%	30,0%

Por otra parte, con el objeto de describir el modelo de control que predomina en las entidades, se clasificó a las cajas de ahorros en entidades controladas por la Administración Pública, controladas internamente o con un control equilibrado por ambos grupos. Así, por un lado, se agrupó el porcentaje de votos de aquellos grupos donde la Administración Pública está presente, es decir, comunidades autónomas, corporaciones municipales, diputaciones y cabildos y, en algunas casos, los propios fundadores de la propia entidad cuando éstos provienen de la Administración y, por otro lado, se agruparon los votos de los impositores y del personal de la entidad que, tal y como se comentó en el capítulo 2, los votos de los mismos puede quedar retenido por los directivos. Una vez agrupados, se consideró «modelo de control de la Administración Pública» aquel donde ésta posee una proporción igual o superior al 50 por ciento de los votos y los internos poseen menos del 50 por ciento; «modelo de control interno» aquel donde los internos poseen una proporción igual o superior al 50 por ciento de los votos y la Administración posee menos del 50 por ciento; y, por último, «modelo de control equilibrado» en el resto de las situaciones. En este sentido, los resultados presentados en el cuadro 3.5 ponen de manifiesto que el modelo de control

predominante en las cajas de ahorros es aquel donde destaca un claro control por parte de la Administración Pública (48,6%), seguido por el control interno (27,0%) y, por último, el control equilibrado (24,3%). En este sentido, es de destacar que esta situación se corresponde con la realidad de las 37 cajas de las que hemos obtenido información (80,43%).

Cuadro 3.5
Modelo de control de la asamblea general

Fuente: Elaboración propia

Modelo de control	Entidades	Porcentajes
Control interno	10	27,0
Control de la Administración Pública	18	48,6
Control equilibrado	9	24,3
Total	37	100,0

Características estructurales del consejo de administración

Composición y características del consejo de administración

Como ya se ha comentado, la literatura ha analizado la dimensión del consejo desde su composición cuantitativa, definida como el número total de consejeros en el seno del mismo, y desde su composición cualitativa, definida a partir del número o proporción de cada uno de los tipos de consejeros -internos y externos-. En cuanto a la composición cuantitativa (véase cuadro 3.6), por término medio, el número de miembros en el consejo de las cajas de ahorros es de 17 (DT=2,9). El tamaño del consejo oscila entre los 11 y 27 miembros, encontrando además que el 26,1 por ciento cuenta con un tamaño superior a la media, aspecto que permite afirmar que la dimensión de los consejo de estas entidades no se encuentra dentro de las recomendaciones del código de *Buen Gobierno* que estima como un tamaño adecuado aquel formado entre 5 y 15 miembros. Es de gran importancia tener en cuenta que las recomendaciones del código de Buen Gobierno, principalmente, se dirigen a las empresas que cotizan en bolsa con una naturaleza jurídica muy diferente al de una caja de ahorros. Autores como Forbes y Milliken (1999) señalan la existencia de diferencias significativas en las características de los consejos en función del tipo de organización, por ejemplo, mientras que las organizaciones sin ánimo de lucro poseen una media de 17 miembros en el consejo -pudiendo llegar a los 30 miembros o más-, las pequeñas empresas cuentan con un promedio de 6.

Cuadro 3.6
Dimensión del consejo de administración

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentaje	Med.	DT	Mín.	Máx.
Miembros en el consejo	Tamaño inferior a la media	13	28,3	17	2, 9	11	27
	Tamaño igual a la media	21	45,7				
	Tamaño superior a la media	12	26,1				
	Total	46	100,0				
Recomendaciones <i>Buen Gobierno</i>	Inferior a 5 miembros	0	0,0	-	-	-	-
	Entre 5 y 15 miembros	13	28,3				
	Superior a 15 miembros	33	71,7				
	Total	46	100,0				

Si realizamos un análisis de la independencia del consejo de administración, en las cajas de ahorros ésta dependerá de si el presidente del consejo es ejecutivo o no y, siguiendo el mismo razonamiento utilizado en el análisis de los modelos de control de la asamblea, del número de miembros representantes de los trabajadores y de impositores con los que cuente la entidad. Éste último aspecto permitirá diferenciar entre las entidades que poseen un modelo de control interno y las que poseen un modelo de control de la Administración Pública o bien un modelo de control equilibrado. En este caso, en primer lugar sería necesario llevar a cabo un estudio descriptivo de la composición del consejo en función de los grupos de representación (cuadro 3.7).

Cuadro 3.7
Distribución por grupos de representación en el consejo de administración

Fuente: Elaboración propia

Grupos de representación	Entidades	Media	DT	Mínimo	Máximo
Comunidad autónoma	37	9,2%	11,9%	0,0%	35,7%
Corporaciones municipales	37	28,2%	9,9%	10,0%	47,1%
Diputaciones o cabildos	37	3,7%	8,8%	0,0%	35,3%
Impositores	37	32,9%	10,0%	0,0%	50,0%
Fundadores	37	7,6%	10,9%	0,0%	46,2%
Personal	37	8,4%	3,4%	0,0%	16,7%
Instituciones	37	6,1%	9,9%	0,0%	33,3%

En los resultados presentados en el cuadro anterior (cuadro 3.7) se puede observar cómo, en promedio, en la muestra de análisis las proporciones de las corporaciones municipales y de los impositores siguen manteniendo la mayoría de votos en relación con el resto de los grupos, a diferencia que en el consejo, donde la media de los impositores es superior a la de las corporaciones. El resto de los grupos sigue manteniendo una representación similar: la comunidad autónoma con el 9,2 por ciento, el personal con el 8,4%, los fundadores con el 7,6 por ciento, las

instituciones con el 6,1 por ciento y las diputaciones y cabildos con el 3,7 por ciento. Es de destacar que en algunas cajas se puede encontrar que, a excepción de las corporaciones municipales, algunos grupos no tienen representación en el consejo.

Por otra parte, el modelo de control predominante en el consejo de 37 de las cajas de las que se obtuvo información (véase cuadro 3.8) es aquel donde destaca un claro control por parte de la Administración Pública (48,6%), seguido por un control equilibrado (35,1%) y, por último, el control interno (16,2%). A diferencia de la asamblea, en los consejos el porcentaje de cajas con modelos de control equilibrados es mayor que el de cajas con control interno.

Cuadro 3.8
Modelo de control del consejo de administración

Fuente: Elaboración propia

Modelo de control	Entidades	Porcentajes
Control interno	6	16,2
Control de la administración pública	18	48,6
Control equilibrado	13	35,1
Total	37	100,0

Por último, en cuanto a la independencia del consejo, del cuadro 3.9 se desprende que de las 30 cajas de ahorros de las que se obtuvo información sobre el presidente de éste órgano, 73,3 por ciento no posee un cargo ejecutivo, frente al 26,7 por ciento que forma parte de la dirección de la misma. A su vez, de las 46 entidades sólo dos se encuentran ostentando el cargo de presidente y director general a la vez.

Cuadro 3.9
Naturaleza del cargo del presidente

Fuente: Elaboración propia

Cargo del presidente	Entidades	Porcentajes
Presidente ejecutivo	8	26,7
Presidente no ejecutivo	22	73,3
Total	30	100,0
Presidente es director general	2	4,3
Presidente no es director general	44	95,7
Total	46	100,0

En conjunto, la evidencia muestra, por término medio, una proporción mayor de externos que internos en el consejo, ya que, por un lado, el modelo de control interno del consejo tan sólo representa el 16,2 por ciento de la muestra, la

proporción de votos en manos de los representantes del personal en el consejo - colectivo muy cercano a la dirección- toma como valor máximo el 16,7 por ciento (media= 8,4%) y el cargo ejecutivo del presidente tan sólo se observa en el 26,7 por ciento de la muestra.

Por su parte, en lo que se refiere a las características de los miembros del consejo, la dificultad que conlleva estudiar el perfil de todos ellos conduce a analizar las características demográficas y profesionales de la figura del presidente del consejo de administración como máxima representación de la influencia en la aprobación de las decisiones estratégicas que se lleven a cabo en la entidad, así como a conocer algunos aspectos sobre los miembros del consejo en general, como la edad media o gastos en retribución de los mismos. Para ello, se procedió a realizar un análisis de frecuencias y descriptivos de las variables recogidas en el cuestionario relacionadas con estos aspectos. Antes de proceder a la realización de estos análisis, y dado el carácter cuantitativo de las variables edad y antigüedad en la entidad, en el puesto y en el sector, se llevó a cabo la recodificación de las mismas atendiendo a tres categorías en forma de intervalo, utilizando como criterio la diferencia entre la media y la desviación típica ya explicada en el apartado 3.1.2.

Así, del análisis de las frecuencias sobre las variables demográficas se pudo observar que los presidentes encuestados respondían al siguiente perfil (véase cuadro 3.10): edad media entre los 49 y 67 años (60,7%) y con estudios universitarios de grado superior (85,7%), mayoritariamente licenciados en derecho (45,8). La antigüedad en el puesto actual era de 2 a 10 años (57,1%), en la entidad de 3 a 14 años (64,3%) y en el sector financiero de 4 a 18 años (55,6%). En cuanto a su experiencia profesional, en su mayor parte provienen de la Administración Pública (52,2%) y del sector comercial (34,8%).

Por otra parte, en cuanto al perfil del resto de los miembros del consejo, como un mero acercamiento al conocimiento de las características de los mismos, se analizarán dos aspectos: (a) la edad media de los miembros -debido a la importancia concedida a este aspecto en la nueva Ley financiera, la cual recoge un límite de edad de 70 años- y (b) la retribución del consejo (véase cuadro 3.11). En cuanto a esta última, debido a la poca transparencia existente en el sector, es medida a través de los gastos en los órganos de administración -asamblea general,

Cuadro 3.10
Características demográficas y profesionales del presidente

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentajes
Edad	De 44 a 49 años	5	17,9
	De 49 a 67 años	17	60,7
	De 67 a 77 años	6	21,4
	Total	28	100,0
Antigüedad en el puesto actual	De 1 a 2 años	9	32,1
	De 2 a 10 años	16	57,1
	De 10 a 17 años	3	10,7
	Total	28	100,0
Antigüedad en la entidad	De 1 a 3 años	6	21,4
	De 3 a 14 años	18	64,3
	De 14 a 23 años	4	14,3
	Total	28	100,0
Antigüedad en el sector financiero	De 1 a 4 años	6	22,2
	De 4 a 18 años	15	55,6
	De 18 a 23 años	6	22,2
	Total	27	100,0
Formación académica	Bachiller o FP2	1	3,6
	Estudios universitarios de grado medio	3	10,7
	Estudios universitarios de grado superior	24	85,7
	Total	28	100,0
Formación profesional	Derecho	11	45,8
	Economía y Empresa	7	29,2
	Ingenierías	3	12,5
	Humanidades	2	8,3
	Ciencias de la Salud	1	4,2
	Total	24	100,0
Experiencia profesional previa ^a	Sector industrial	5	21,7
	Sector comercial	3	13,0
	Sector financiero	4	17,4
	Sector servicios	8	34,8
	Sector Administración Pública	12	52,2
	Total	32	100,0

^aLa pregunta en el cuestionario era multirespuesta y, por tal motivo, la suma de los sectores es mayor que el número de respuestas (n=23).

consejo de administración, comisiones del consejo y salario del grupo de representantes del personal por su condición de empleado- como única información que se obtiene de las cuentas anuales. Hay que señalar que sólo se consideraron aquellas cajas que daban toda la información sobre los mismos para homogeneizar la medida, ya que en muy pocos casos estos datos se ofrecían separados. Dicha medida se considera que es válida debido a la similitud de órganos de gobierno en los consejos -una asamblea, un consejo de administración y una media de tres comisiones- y a que ciertos aspectos de retribución se encuentran definidos por ley, como es el caso de no poder recibir retribución por ser miembros de los órganos sino sólo dietas.

Cuadro 3.11
Características demográficas de los miembros del consejo

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentaje	Media	DT	Mínimo	Máximo
Edad media	Entre 41 y 50 años	13	44,8	-	-	-	-
	Entre 51 y 60 años	15	51,7				
	Entre 61 y 70 años	1	3,4				
	Total	29	100,0				
Miembros con edades superiores a los 70 años	Sí	6	21,4	0,36	0,87	0	4
	No	22	78,6				
	Total	28	100,0				
Retribución órganos de gobierno (miles de €)	Total	36	-	547,6	527,7	84	3.083
	Por miembro del consejo	36	-	31,7	26,1	4,9	146,8

De la interpretación de los datos presentados en el cuadro 3.11, se puede observar que la edad media del consejo de administración se encuentra entre los 51 y 60 años para la mayoría de las cajas (51,7%), con un 21,4 por ciento de la muestra que posee en sus órganos personas con más de 70 años, siendo el máximo de los mismos 4. Por otra parte, la retribución media a los miembros de los órganos de gobierno es de 547,6 mil euros, con un rango que oscila entre 84 y 3.083 mil euros, siendo la media por miembro del consejo de 31,7 mil euros.

Estructura y funcionamiento del consejo de administración

Los resultados obtenidos en cuanto a la estructura del consejo (véase cuadro 3.12), analizada a través del número de comisiones, tipo de comisiones, número de miembros en las comisiones y número de miembros del consejo presentes en las mismas, indican que, por término medio, el número total de comisiones en el consejo de las cajas de ahorros de la muestra es de 2 comisiones delegadas, siendo el máximo de 5 aunque con muy poca representatividad. Sólo indican tener la comisión de auditoría 3 cajas y 5 la de estrategia. Por otra parte, todas las cajas de ahorros deben poseer una comisión de control, que es la encargada de controlar al consejo, estando formada por miembros que no pertenecen al mismo. En este caso es de destacar el hecho de existir una caja donde los miembros de la comisión de control son miembros del consejo.

Cuadro 3.12
Comisiones delegadas del consejo

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentaje	Media	DT	Mínimo	Máximo
Número total de comisiones	Una comisión	5	13,5	2,3	0,8	1	5
	Dos comisiones	21	56,8				
	Tres comisiones	11	21,6				
	Cuatro comisiones	2	5,4				
	Cinco comisiones	2	2,7				
	Total		37				
Tipo de Comisiones	Control	Sí	46	100,0	-	-	-
		No	0	0,0			
	Ejecutiva	Sí	33	86,8			
		No	5	13,2			
	Auditoría	Sí	3	7,9			
		No	35	92,1			
Estrategia	Sí	5	13,2				
	No	33	86,8				

Ante esta realidad, sólo se analizará la situación en cuanto a número de miembros en la comisión de control y ejecutiva, así como al número de miembros del consejo que se encuentran en esta última comisión (véase cuadro 3.13). En este sentido, se observa que el número medio de miembros en las comisiones ronda alrededor de las 8 personas, siendo también 8 el valor más repetido para la comisión de control y 10 para la ejecutiva. Además, el número de miembros oscila para ambas comisiones dentro de las recomendaciones del código de *Buen Gobierno*. Por otra parte, además encontramos una comisión ejecutiva formada, por término medio, por 8 miembros del consejo de administración, aspecto que indica la actividad del consejo.

Cuadro 3.13
Miembros en la comisión de control y ejecutiva del consejo

Fuente: Elaboración propia

Características	Entidades	Media	Moda	DT	Mínimo	Máximo
Número de miembros en la comisión de control	46	7,7	8,0	1,8	5	12
Número de miembros en la comisión ejecutiva	29	8,1	10,0	1,9	5	13
Número de miembros en la comisión ejecutiva que pertenecen al consejo	29	8,0	7,0	2,1	4	13

Para concluir el estudio descriptivo del consejo de administración de las cajas de ahorros se procede a hacer un breve análisis sobre el funcionamiento interno del

mismo. En este sentido, uno de los aspectos más tratados en la literatura es el referente a la frecuencia de reuniones, por lo que se analizará el número celebrado, durante el período de análisis, por el consejo de administración -tanto ordinarias como extraordinarias- así como por sus comisiones delegadas más representativas -comisión de control y ejecutiva-. Los estadísticos descriptivos de la frecuencia de reuniones (véase cuadro 3.14) para la muestra susceptible de análisis indican que, por término medio, tanto el consejo como las comisiones celebran más de una reunión ordinaria al mes, siendo la de mayor actividad la ejercida por la comisión de control (media=24,0, moda=45,0). Concretamente, el consejo de administración del 53,1 por ciento de las entidades se reúne una vez al mes y el 43,8 por ciento al menos dos veces al mes; mientras que el 61,3 por ciento de las entidades no realiza reuniones extraordinarias y el 32,3 por ciento una al mes.

Estas frecuencias indican un funcionamiento del consejo y de las comisiones activo, aspecto importante si tenemos en cuenta que en las cajas de ahorros, al no poseer propietarios o accionistas, el consejo de administración y sus comisiones tienen que ser más activos en su función de control.

Cuadro 3.14
Frecuencia de las reuniones del consejo y de las comisiones

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones ^a	Entidades	Porcentajes	Med.	DT	Moda	Mín.	Máx.
Reuniones ordinarias del consejo	De 5 a 12 veces	17	53,1	14,1	7,5	12,0	5	49
	De 12 a 24 veces	14	43,8					
	Más de 24 veces	1	3,1					
	Total	32	100,0					
Reuniones extraordinarias del consejo	Ninguna	19	61,3	2,6	5,9	0,0	0	29
	De 1 a 12 veces	10	32,3					
	De 12 a 24 veces	1	3,2					
	Más de 24 veces	1	3,2					
Total	31	100,0						
Reuniones ordinarias de la comisión de control	De 4 a 12 veces	18	56,3	14,9	11,9	14,0	4	46
	De 12 a 24 veces	9	28,1					
	Más de 24 veces	5	15,6					
	Total	32	100,0					
Reuniones extraordinarias de la comisión de control	Ninguna	24	75,0	3,2	10,6	0,0	0	55
	De 1 a 12 veces	4	12,5					
	De 12 a 24 veces	3	9,4					
	Más de 24 veces	1	3,1					
Total	32	100,0						
Reuniones ordinarias de la comisión ejecutiva	Ninguna	1	3,7	24,0	15,1	45,0	0	48
	De 1 a 12 veces	7	25,9					
	De 12 a 24 veces	5	18,5					
	Más de 24 veces	14	51,9					
Total	27	100,0						

^a Reuniones anuales

Por otra parte, debido a la escasa literatura existente en cuanto a trabajos empíricos que utilicen otras variables para analizar el funcionamiento interno del consejo, se procedió a conocer, de manera subjetiva, una aproximación a la importancia concedida por las cajas a un conjunto de atributos relacionados con formación, consenso, evaluación y formalidad para el proceso de toma de decisiones en el consejo de administración (atributos aportados por las recomendaciones del código de *Buen Gobierno*). Para ello, se utilizó una escala de tipo Likert de 8 ítems y 5 puntos cuyos valores oscilaban desde *muy poco importante* a *muy importante*. El coeficiente *alfa de Cronbach* para los ítems que integraban la escala alcanzó un valor de 0,7, por lo que se considera que el instrumento de medición es aceptable. Para identificar la importancia dada a cada uno de los aspectos se realizó un análisis de las medias y de las desviaciones típicas obtenidas para cada uno de los atributos del funcionamiento del consejo de los 29 directores generales de la encuesta.

Así, de estos datos (véase cuadro 3.15) se desprende que, en términos generales, la importancia concedida a aquellos aspectos relacionados con poseer miembros en el consejo con una adecuada experiencia en el sector financiero (media=2,56) o como miembros de otros consejos (media=2,12) es inferior a la concedida a poseer un consejo donde se prima la información y el asesoramiento ofrecidos a sus miembros así como la participación en el mismo. En este sentido, es de destacar que la tendencia de estos individuos es la de identificar como más importante «la adopción de acuerdos en régimen de mayoría» (media=4,46), «la facilidad de acceso a la información para el cumplimiento de las funciones» (media=4,23) y «el funcionamiento participativo en el consejo» (media=4,12).

Cuadro 3.15
Grado de importancia concedido a los atributos
del funcionamiento del consejo

Fuente: Elaboración propia

Atributos del funcionamiento del consejo	Media ^a	DT
Experiencia en el sector financiero de los miembros	2,56	1,04
Experiencia como miembro de otro consejo	2,12	0,83
Entrega de información detallada y precisa anticipada a las reuniones	3,58	1,03
Asesoramiento para el cumplimiento de las funciones	3,77	0,91
Facilidad de acceso a la información para el cumplimiento de las funciones	4,23	0,91
Funcionamiento participativo del consejo	4,12	0,77
Intervención de todos los miembros	3,50	1,14
Adopción de acuerdos en régimen de mayoría	4,46	0,71

^a 1: muy poco importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: bastante importante, 5: muy importante.

Características demográfica y profesionales de la alta dirección

De la misma forma que se analizaron las características demográficas y profesionales del presidente del consejo, para la alta dirección se analizará la figura del director general a través de las mismas variables y técnicas utilizadas para los primeros. En este sentido, del análisis de las frecuencias sobre los aspectos demográficos se pudo observar que los directores generales encuestados respondían al siguiente perfil (véase cuadro 3.16): edad media entre los 48 y 61 años (67,9%) y con estudios universitarios de grado superior (86,2%), mayoritariamente licenciados en área de Economía y Empresa (88,0%). La antigüedad en el puesto actual es de 2 a 19 años (66,7%), en la entidad de 11 a 34 años (72,4%) y en el sector financiero de 19 a 37 años (67,9%). Este elevado número de años dedicados al sector financiero justifica la omisión de la información en el análisis en cuanto a la experiencia profesional previa en otros sectores.

Cuadro 3.16
Características demográficas y profesionales del director general

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentajes
Edad	De 42 a 48 años	5	17,9
	De 48 a 61 años	19	67,9
	De 61 a 71 años	4	14,3
	Total	28	100,0
Antigüedad en el puesto actual	De 0 a 2 años	4	13,3
	De 2 a 19 años	20	66,7
	De 19 a 30 años	6	20,0
	Total	30	100,0
Antigüedad en la entidad	De 1 a 11 años	6	20,7
	De 11 a 34 años	21	72,4
	De 34 a 50 años	2	6,9
	Total	29	100,0
Antigüedad en el sector financiero	De 9 a 19 años	6	21,4
	De 19 a 37 años	19	67,9
	De 37 a 50 años	3	10,7
	Total	28	100,0
Formación Académica	Bachiller o FP2	1	3,4
	Estudios universitarios de grado medio	3	10,3
	Estudios universitarios de grado superior	25	86,2
	Total	29	100,0
Formación Profesional	Derecho	2	8,0
	Economía y Empresa	22	88,0
	Ingenierías	1	4,0
	Total	25	100,0

3.1.4. Estrategias de diversificación

Con el objeto de caracterizar las cajas de ahorros en función de su estrategia de diversificación -tanto de productos como de mercados-, se procede a analizar los estadísticos descriptivos de estas opciones estratégicas.

Diversificación de productos

La metodología utilizada para la identificación del tipo de estrategia de diversificación de productos seguida por las cajas de ahorros españolas contempla¹, además del número de empresas en las que participa, la medida categórica basada en el recuento del número de actividades a través de la codificación CNAE (medida continua). Por tanto, tal y como muestra el cuadro 3.17, teniendo en cuenta la expansión hacia una industria diferente definida mediante dos códigos CNAE (diversificación de espectro amplio -BSD-), la expansión fuera de la industria medida a cuatro códigos CNAE -NSD- y la expansión fuera de la industria medida a cuatro códigos CNAE pero dentro de la industria a dos códigos (diversidad media de espectro limitado -MNSD-), las cajas de ahorros tienen una participación media cercana a las 6 empresas (media=5,89, DT=4,9), aunque el 6,5 por ciento se encuentra especializada en su actividad como entidad de crédito; además, están presentes en un número medio de 4,2 sectores y 4,98 actividades, lo que hace que las entidades se encuentren diversificadas en una media de 1,04 actividades a 4 dígitos por sector definido a 2 dígitos. Estos valores medios muestran un bajo grado de diversificación de las cajas de ahorros españolas, siguiendo la misma tónica que los encontrados por Bueno (1987) y Suárez (1994) para las empresas españolas no financieras.

Siguiendo a Varadarajan (1986), a partir de los valores de cada una de las dimensiones y de los valores críticos (valores medios) obtenidos se identifica el tipo de estrategia seguida por la entidad, tal y como se observa en el cuadro 3.18.

¹ Véase capítulo 2, apartado 2.4.4.

Cuadro 3.17
Puntos críticos que delimitan
el tipo de estrategia de diversificación de productos

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentaje	Med.	DT	Mín.	Máx.
Número de empresas participadas	Ninguna	3	6,5	5,89	4,90	0,00	17,00
	De 1 a 5	26	56,5				
	De 6 a 12	9	19,6				
	Superior a 12	8	17,4				
	Total	46	100,0				
Espectro amplio de diversificación (BSD)	Inferior a 3 sectores	8	17,4	4,20	2,24	0,00	9,00
	De 3 a 4 sectores	11	23,9				
	De 4 a 6 sectores	14	30,4				
	Superior a 6 sectores	13	28,3				
	Total	46	100,0				
Espectro estrecho de diversificación (NSD)	Inferior a 3 actividades	8	17,4	4,98	3,26	0,00	13,00
	De 3 a 4,5 actividades	15	32,6				
	De 4,5 a 7 actividades	11	23,9				
	Superior a 7 actividades	12	26,1				
	Total	46	100,0				
Espectro estrecho medio de diversificación (MNSD)	< 1 actividad por sector	4	8,7	1,04	0,39	0,00	1,83
	De 1 actividad/sector	26	56,5				
	De 1 a 1,23 actividad/sect.	5	10,9				
	> 1,23 actividades/sector	11	23,9				
	Total	46	100,0				

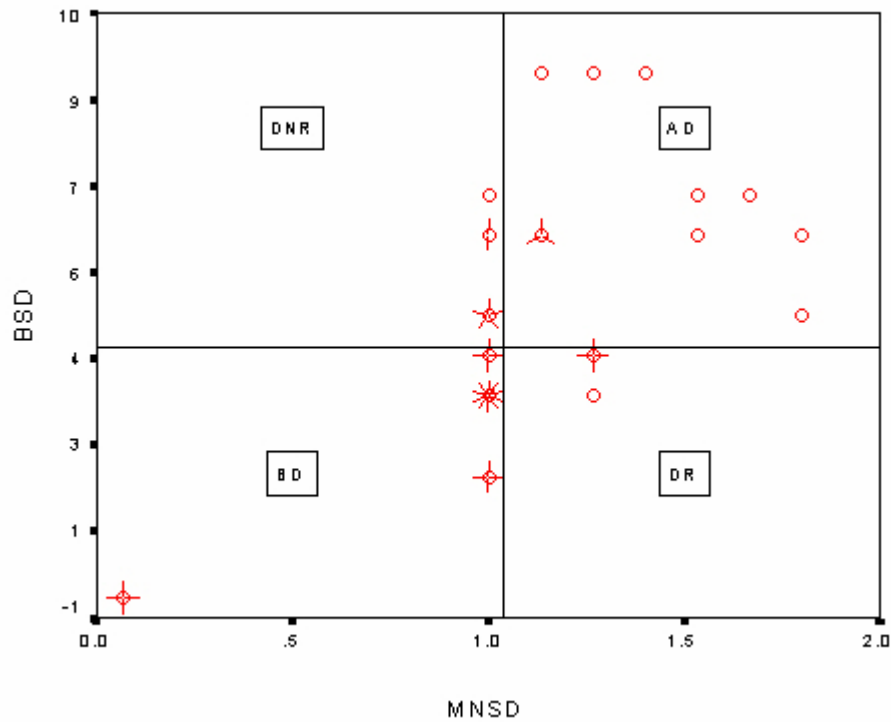
Cuadro 3.18
Estrategia de diversificación de productos

Fuente: Elaboración propia

Diversificación de productos	Entidades	Porcentajes
Baja diversidad (BD)	22	47,8
Diversificadas relacionadas (DR)	5	10,9
Diversificadas no relacionadas (DNR)	8	17,4
Alta diversidad (AD)	11	23,9
Total	46	100,0

Los resultados mostraron en el cuadro 3.18 que el 47,8 por ciento de las cajas de ahorros presentan una baja diversidad, seguidas por un 23,9 por ciento que poseen una alta diversificación; además, el 17,4 por ciento se ha diversificado de manera no relacionadas frente al 10,9 por ciento que se diversifica de manera relacionada. Esta tipología queda recogida en la figura 3.1, donde cada círculo representa la posición de las entidades y las líneas de los círculos el número de entidades en esa posición. Gráficamente se puede observar cómo las entidades se encuentran poco diversificadas, ya que la mayoría se agrupa en el cuadrante BD -baja diversidad-, además de estar todas muy cercanas a los puntos medios tanto por la dimensión BSD como por la dimensión MNSD.

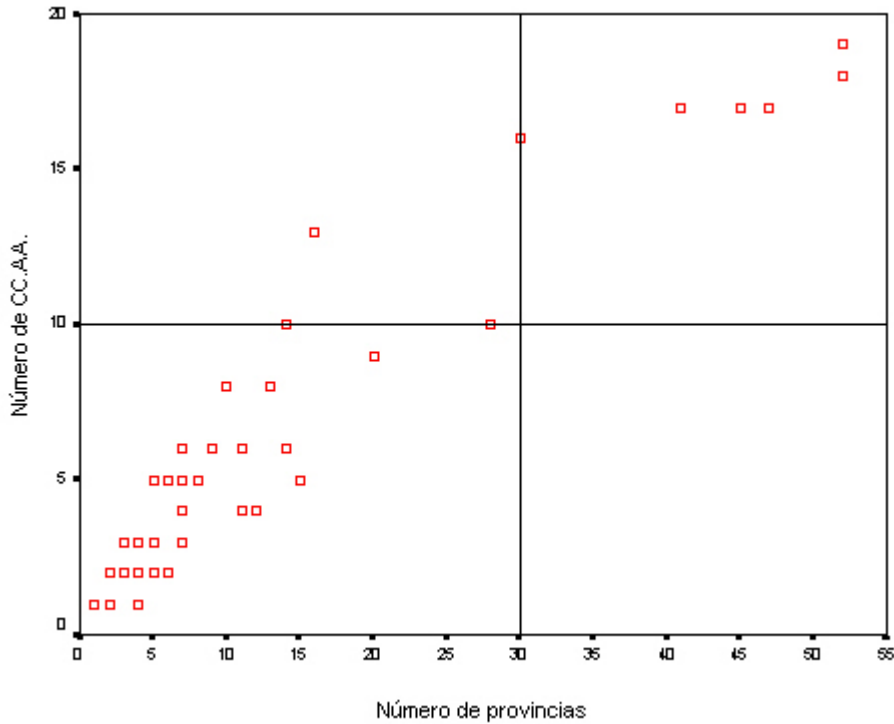
Figura 3.1
Estrategias de diversificación de productos
 Fuente: Elaboración propia



Diversificación de mercados

Con el objeto de identificar el tipo de estrategia de diversificación de mercados seguida por las cajas de ahorros, se ha utilizado la información referente al número de provincias, comunidades autónomas y ciudades extranjeras donde la entidad realiza su actividad, además del número de oficinas con las que cuenta la entidad en cada una de las provincias, en su comunidad autónomas de origen, en el resto de las comunidades y en el exterior. En este sentido, y teniendo en cuenta que España cuenta con 52 provincias y 17 comunidades autónomas -más las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla-, la figura 3.2 permite una primera aproximación del grado de expansión geográfica nacional de las cajas de ahorros españolas.

Figura 3.2
Estrategias de diversificación de mercado nacional
 Fuente: Elaboración propia



Un análisis más detallado de la diversificación de mercados geográfica (véase cuadro 3.19) refleja que las entidades se encuentran compitiendo en una media de 12 provincias (media=12,1, DT=14,0) y en casi 6 comunidades autónomas (media=5,9, DT=5,2), encontrándose por encima de estas medias tan sólo el 28,3 por ciento y el 34,8 de las mismas, respectivamente: además, el 47,8 por ciento de las entidades cuenta en su comunidad de origen con una red que oscila entre las 100 y 300 oficinas pero fuera de su comunidad el 41,3 por ciento no llega a las 10 oficinas. Por otra parte, la presencia en el extranjero de las cajas es muy baja, tanto por el número de ciudades en las que se localiza en el exterior (media=0,9 y DT=2,3) como por el número de oficinas operativas con las que cuenta en estas ciudades (media=0,5, DT=1,2). Ante esta situación hay que tener en cuenta, como ya se ha comentado, que se está hablando de una empresa de servicios cuyo producto tiene una mayor dificultad en la decisión de expandirse geográficamente fuera del mercado nacional, especialmente si consideramos factores como la inversión directa a realizar y el conocimiento del mercado financiero del país de destino.

Cuadro 3.19
Puntos críticos que delimitan
el tipo de estrategia de diversificación de mercados

Fuente: Elaboración propia

Características	Dimensiones	Entidades	Porcentaje	Media	DT	Mínimo	Máximo
Número de provincias	Inferior a la media	33	71,7	12,1	14,1	1,0	52,0
	Superior a la media	13	28,3				
	Total	46	100,0				
Número de comunidades autónomas	Inferior a la media	30	65,2	5,9	5,2	1,0	19,0
	Superior a la media	16	34,8				
	Total	46	100,0				
Número de ciudades en el extranjero	Ninguna	32	69,6	0,9	2,3	0,0	12,0
	De 1 a 11	13	28,2				
	Superior a 11	1	2,2				
	Total	46	100,0				
Número de oficinas en España	Inferior a 100	6	13,0	430,9	689,3	13,0	4.449,0
	De 100 a 300	21	45,7				
	De 300 a 1000	17	37,0				
	Superior a 1000	2	4,3				
	Total	46	100,0				
Nº oficinas en su comunidad de origen	Inferior a 100	7	15,2	299,8	298,0	13,0	1.777,0
	De 100 a 300	22	47,8				
	De 300 a 1000	15	32,7				
	Superior a 1000	2	4,3				
	Total	46	100,0				
Nº oficinas en el resto de comunidades	Ninguna	4	8,7	131,5	413,5	0,0	2.672,0
	De 1 a 10	19	41,3				
	De 10 a 100	13	28,3				
	Superior a 100	10	21,7				
	Total	46	100,0				
Nº oficinas operativas en el extranjero	Ninguna	37	80,4	0,5	1,2	0,0	6,0
	De 1 a 5	8	17,4				
	Superior a 5	1	2,2				
	Total	46	100,0				

A partir de esta información se propone como medida de la diversificación de mercado², por un lado, el *índice de Herfindhal* que diferencia a las entidades con alta dispersión geográfica de las de baja dispersión, y, por otro lado, una variable categórica medida en función del número de provincias y comunidades autónomas en las que las cajas están presente, la cual permite describir en qué nivel están compitiendo las entidades del sector: provincial -presente en una provincia-, regional -presente en una comunidad autónoma-, suprarregional -presente en más de una comunidad autónoma- y nacional -presente en más de la mitad de las comunidades autónomas-. En este sentido, en el cuadro 3.20 se refleja el grado de dispersión geográfica y el número y porcentaje de entidades según el área de distribución de su actividad. Así, el grupo mayoritario lo constituyen aquellas que compiten a escala suprarregional (69,6%), seguido de un 21,8% que lo hacen a

² Véase capítulo 2, apartado 2.4.4.

nivel nacional, significando las que compiten a nivel provincial y regional no más de un 9 por ciento de las mismas.

Cuadro 3.20
Estrategia de diversificación de mercados
(medida categórica)

Fuente: Elaboración propia

Diversificación de mercados	Entidades	Porcentajes
Caja provincial	2	4,3
Caja regional	2	4,3
Caja suprarregional	32	69,6
Caja nacional	10	21,8
Total	46	100,0

Por otra parte, a pesar de que el 91,4 por ciento de las cajas cuentan con oficinas fuera de su comunidad, para el 50 por ciento del sector su red de oficinas en otras comunidades no llega a alcanzar un 5 por ciento, de tal forma que sólo dos entidades (4,3%) tienen fuera de su comunidad autónoma más del 50 por ciento de sus oficinas (véase cuadro 3.21).

Cuadro 3.21
Grado de dispersión en España de la red de oficinas
ubicadas fuera de la comunidad autónoma de origen

Fuente: Elaboración propia

Peso de la red fuera de la comunidad	Entidades	Porcentajes
Inferior al 5%	23	50,0
Del 5% al 10%	4	8,7
Del 10% al 25%	9	19,6
Del 25% al 50%	8	17,4
Superior al 50%	2	4,3
Total	46	100,0

Más específicamente, los resultados obtenidos para la medida del *índice de Herfindhal* (véase cuadro 3.22) indican que, por término medio, las cajas de ahorros se sitúan en un grado de dispersión geográfica medio (media=0,54, DT=0,32), hallándose entidades que se encuentran especializadas en su zona geográfica de origen y entidades que se encuentran muy dispersas geográficamente (valor máximo 0,94). Se recuerda que este índice varía entre 0 y 1, de tal forma que los valores cercanos a 0 indican bajos grados de diversificación.

Cuadro 3.22
Estrategia de diversificación de mercados
(medida cuantitativa)

Fuente: Elaboración propia

Diversificación de mercados	Entidades	Media	DT	Mínimo	Máximo
Índice de Herfindhal	46	0,54	0,32	0,00	0,94

Como conclusión, señalar que tanto el peso de la red fuera de la comunidad como el índice de *Herfindhal* muestran que las cajas de ahorros, para ser entidades que en su mayor parte se encuentran a nivel suprarregional o nacional, la media del grado de dispersión geográfica es baja.

3.2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Con el apartado 3.1 se ha podido describir el perfil de las cajas de ahorros españolas atendiendo a su estructura de gobierno y a su estrategia de diversificación. En esta segunda etapa se busca dar respuesta a los objetivos de investigación planteados, a saber, (1) estudiar la relación entre los diferentes mecanismos de control interno de la organización, (2) estudiar la relación entre los mecanismos de control interno de la organización y los resultados de la misma, (3) estudiar la relación entre los mecanismos de control interno de la organización y la diversificación empresarial, y (4) estudiar la relación entre la estrategia de diversificación adoptada por la organización y los resultados de la misma. A continuación se abordará la contrastación de las distintas subhipótesis planteadas en el capítulo metodológico.

3.2.1. Relación entre los diferentes mecanismos de control interno

Con relación a la existencia de determinados aspectos de la composición del consejo que determinan la estructura y funcionamiento del mismo, se planteó como subhipótesis de investigación (H2.1) aquella que relaciona el tamaño y naturaleza de los miembros del consejo -composición- de forma positiva con el número de comisiones y de reuniones celebradas por las mismas -estructura y procesos-. En orden a analizar dicha relación se llevó a cabo, en primer lugar, la prueba de Kolmogorov-Smirnov para verificar la hipótesis de que una muestra procede de una

distribución normal, obteniendo como resultado que el número de reuniones celebradas -ordinarias y extraordinarias- y el número de comisiones no siguen una distribución normal ($p=0,031$, $p=0,002$, $p=0,001$ y $p=0,001$, respectivamente), lo cual conduce a utilizar pruebas no paramétricas para abordar los contrastes de relación significativa entre variables. Como ya se ha comentado en el capítulo 2, para todos los contrastes a realizar se tendrá en cuenta que las variables no siguen una distribución normal debido a las características de la muestra y de la población objeto de estudio.

Los resultados obtenidos a través de la prueba no paramétrica de *Kruskal-Wallis* (en adelante, K-W) (véase cuadro 3.23) permiten afirmar la existencia de una relación positiva y significativa entre la dimensión del consejo y el número de reuniones ordinarias realizadas por el mismo ($\chi^2=5,304$, $p=0,071$), no existiendo diferencias significativas para el resto de las variables. Es decir, se cumple, tal y como se había propuesto, que a mayor tamaño del consejo, mayor número de reuniones celebradas, al ser la media de los rangos mayor cuanto mayor es el tamaño.

Cuadro 3.23
Relación entre el tamaño del consejo
y el número de reuniones y comisiones

Fuente: Elaboración propia

Estructura y procesos	Tamaño del consejo	n	Prueba de K-W	
			Media rangos	Estadístico (p)
Número de comisiones	Menor que la media	7	14,36	1,975 (0,372)
	Igual que la media (17)	20	20,02	
	Mayor que la media	10	20,20	
Número de reuniones	Menor que la media	7	12,57	1,296 (0,523)
	Igual que la media (17)	18	16,94	
	Mayor que la media	6	17,17	
Número de reuniones ordinarias	Menor que la media	7	9,93	5,304 [†] (0,071)
	Igual que la media (17)	19	17,39	
	Mayor que la media	6	21,33	
Número de reuniones extraordinarias	Menor que la media	7	16,36	0,511 (0,774)
	Igual que la media (17)	18	16,56	
	Mayor que la media	6	13,92	

[†] $p < 0,1$.

Por su parte, en el análisis de la relación entre la naturaleza de los miembros del consejo -medida a través del porcentaje de participación de cada uno de ellos- y el número de comisiones y reuniones, se obtuvo, a través del estadístico de *Pearson*, que el colectivo que representa a los fundadores es aquel que ejerce una influencia significativa y positiva sobre el número de comisiones ($r=0,344$, $p=0,043$) (véase cuadro 3.24). En consecuencia, estos resultados indican que el número de comisiones está vinculado al porcentaje de participación de los fundadores, de forma que a mayor participación de los mismos en el consejo de administración, mayor número de comisiones en las que se divide el consejo en su funcionamiento interno. En cuanto al número de reuniones no se obtienen diferencias significativas para ninguno de los colectivos cuando se considera el número de reuniones totales y ordinarias, pero cuando se analiza el número de reuniones extraordinarias celebradas en el periodo de análisis, las corporaciones municipales ($r=0,320$, $p=0,080$) y las diputaciones o cabildos ($r=0,384$, $p=0,033$) influyen positivamente en la celebración de las mismas.

Cuadro 3.24
Relación entre la naturaleza de los miembros del consejo
y el número de reuniones y de comisiones

Fuente: Elaboración propia

Estructura y procesos	n	Naturaleza de los miembros del consejo						
		Coeficiente de <i>Pearson</i>						
		<i>(p)</i>						
		C.A.	Corpor. municip.	Diput/ cabil.	Imposit	Fundad	Pers.	Instit.
Número de comisiones	35	-0,274 (0,111)	0,142 (0,414)	-0,186 (0,285)	0,182 (0,296)	0,344* (0,043)	0,042 (0,810)	-0,147 (0,399)
Número total de reuniones	31	-0,023 (0,903)	0,142 (0,447)	0,120 (0,521)	-0,234 (0,205)	-0,200 (0,280)	-0,265 (0,150)	0,121 (0,516)
Número de reuniones ordinarias	31	-0,021 (0,909)	-0,088 (0,636)	-0,163 (0,381)	-0,095 (0,611)	-0,134 (0,471)	-0,131 (0,483)	0,219 (0,237)
Número de reuniones extraordinarias	31	-0,006 (0,976)	0,320 [†] (0,080)	0,384* (0,033)	-0,218 (0,239)	-0,118 (0,527)	-0,216 (0,243)	-0,105 (0,572)

[†] $p<0,1$, * $p<0,05$.

De la misma forma, pero a través del análisis de la varianza de K-W, se comprueba la no existencia de relación significativa entre el modelo de control existente en el consejo de administración -control de la Administración Pública, control interno o control equilibrado- y el número de comisiones ($\chi^2=0,517$, $p=0,772$) o de reuniones

celebradas ordinarias ($\chi^2=1,170$, $p=0,557$) o extraordinarias ($\chi^2=1,677$, $p=0,432$). En cambio se encuentra una relación significativa con el número total de reuniones celebradas ($\chi^2=4,993$, $p=0,082$), aumentando la frecuencia de reuniones cuando se pasa del control interno al control equilibrado y del control equilibrado al control por parte de la Administración Pública (véase cuadro 3.25); es decir, cuando el modelo de control es interno se realizan un menor número de reuniones.

Cuadro 3.25
Relación entre el modelo de control del consejo
y el número de reuniones totales

Fuente: Elaboración propia

Estructura y procesos	Modelo de control	n	Prueba de K-W	
			Media rangos	Estadístico (p)
Número de reuniones totales	Modelo interno	4	8,50	4,993 [†] (0,082)
	Modelo de la Administración Pública	15	19,23	
	Modelo equilibrado	12	14,46	

[†] $p < 0,1$.

Como conclusión, se verifica la subhipótesis H2.1 para el número de reuniones con el tamaño y la naturaleza de la composición así como con el modelo de control existente en la caja, y parcialmente para el número de comisiones; para esta última tan sólo se encuentra una relación significativa con un grupo de representación, los fundadores de la entidad.

3.2.2. Relación entre los mecanismos de control interno y los resultados de la entidad

En este apartado se pretende profundizar en el análisis de las diferencias de resultados en función de los mecanismos internos de control relacionados con la asamblea general (H3.1), el consejo de administración (H4.1, H4.2, H4.3, H4.4) y la alta dirección (H5.1) de las cajas de ahorros españolas, a través de un conjunto de variables relacionadas con la labor de control de los mismos.

Mecanismos de control de la asamblea como factor diferenciador en los resultados de la entidad

Para la contrastación de la subhipótesis H3.1 -la mayor concentración de votos del grupo de impositores y de personal en la asamblea con respecto al resto de los grupos de representación, dificulta el control, lo que se traduce en menores resultados-, es necesario conocer las características de la composición de la asamblea a través de su porcentaje de participación de cada uno de los colectivos y modelo de control existente en el mismo. Esta información permitirá conocer la influencia del grupo que ejerce el control en la entidad sobre los resultados.

Los resultados del análisis de la varianza, así como el estadístico de *Pearson* o *Spearman*, según se relacionen aspectos en valor absoluto o relativo, muestran (véase cuadro 3.26), en cuanto a la naturaleza de los miembros del consejo, la no existencia de diferencias significativas en cuanto a las comunidades autónomas, corporaciones municipales, diputaciones y cabildos, fundadores e instituciones sobre los resultados de la caja, lo que no sucede con el grupo de representantes de los impositores y del personal. Para esto últimos, la relación de los impositores es significativa y positiva con los beneficios ($r=0,298$, $p=0,073$) y la ROA ($r=0,276$, $p=0,098$); con respecto a la eficiencia, también se relacionan de manera positiva ya que como se comentó en el capítulo anterior, el signo negativo indica que la ratio medida disminuye por lo que la eficiencia aumenta³ ($r=-0,351$, $p=0,033$); mientras que el personal se relaciona negativamente en el gasto en obra social por empleados de la entidad ($r=-0,349$, $p=0,034$). Por último, señalar la inexistencia de una relación significativa entre el modelo de control predominante en la asamblea y los resultados de la entidad.

Con lo obtenido hasta el momento, se puede concluir que la concentración de votos del grupo de impositores y del personal en la asamblea no tiene ninguna relación negativa o positiva en los resultados de las cajas de ahorros (H.3.1), aunque se puede afirmar que el grupo de impositores está relacionado de manera positiva con la rentabilidad y eficiencia de la entidad -mostrando un resultado contrario al de la subhipótesis planteada- mientras que el grupo representante del personal lo está de forma negativa con los resultados sociales por empleado.

³ Recordar que el grado de eficiencia se está midiendo a través de la relación entre el gasto de explotación y el margen ordinario, por lo que a mayor ratio menor eficiencia.

Cuadro 3.26
Relación entre los mecanismos de control de la asamblea
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Estadístico de <i>Pearson</i> o de <i>Spearman</i>							Análisis <i>K-W</i>
	Naturaleza de los miembros (n=37)							Modelo de control (n=37)
	C.A.	C. mun.	Dip. y cab.	Imp.	Fund.	Pers.	Inst.	
Beneficio	0,007 (0,968)	0,090 (0,596)	-0,186 (0,271)	0,124 (0,465)	0,060 (0,723)	0,055 (0,747)	-0,148 (0,383)	0,311 (0,856)
Beneficio / empleado	-0,110 (0,515)	-0,135 (0,426)	-0,255 (0,128)	0,298 [†] (0,073)	0,062 (0,713)	-0,058 (0,733)	0,142 (0,400)	0,750 (0,687)
Eficiencia	-0,026 (0,880)	0,239 (0,155)	0,173 (0,307)	-0,351* (0,033)	0,183 (0,278)	-0,148 (0,382)	-0,089 (0,602)	2,152 (0,341)
ROA	-0,111 (0,512)	-0,038 (0,822)	-0,181 (0,283)	0,276 [†] (0,098)	0,120 (0,479)	-0,189 (0,263)	0,126 (0,457)	0,100 (0,951)
ROE	-0,080 (0,639)	-0,150 (0,377)	-0,062 (0,715)	0,116 (0,495)	-0,217 (0,197)	0,211 (0,210)	0,118 (0,485)	2,075 (0,354)
Cuota de mercado	-0,116 (0,493)	0,063 (0,709)	-0,081 (0,634)	0,183 (0,278)	0,098 (0,564)	0,118 (0,486)	-0,141 (0,405)	0,129 (0,938)
Gasto OBS	-0,018 (0,917)	0,107 (0,530)	-0,175 (0,301)	0,123 (0,470)	0,095 (0,574)	0,037 (0,829)	-0,165 (0,330)	0,743 (0,690)
OBS / empleado	-0,139 (0,411)	0,104 (0,539)	-0,103 (0,543)	0,189 (0,262)	0,263 (0,116)	-0,349* (0,034)	0,017 (0,920)	0,112 (0,946)

[†]p<0,1, *p<0,05, ***p<0,001.

Mecanismos de control del consejo como factor diferenciador en los resultados de la entidad

Con relación al consejo de administración como órgano de control, se planteó un conjunto de subhipótesis que relacionaban de forma positiva el papel de determinados atributos de control -independencia (H4.2), características demográficas de los miembros (H4.3), estructura (H4.4) y funcionamiento del consejo (H4.5)- con los resultados de la entidad; a excepción de la dimensión del consejo (H4.1) para la que se planteó una relación negativa.

Composición y características del consejo de administración

En primer lugar, a partir del análisis de la varianza de *K-W* y del estadístico de *Pearson* o *Spearman*, se procede a contrastar la existencia de relaciones significativas entre los factores de control del consejo relacionados con la

composición del mismo y los resultados, tanto empresariales como sociales, de las entidades. En el cuadro 3.27 se puede observar cómo la dimensión del consejo y los resultados de las cajas de ahorros muestran una relación significativa con la ROE ($\chi^2=5,257$, $p=0,072$) y rotundamente significativa con el beneficio ($\chi^2=22,340$, $p=0,000$), el beneficio por empleado ($\chi^2=6,237$, $p=0,044$), la cuota de mercado ($\chi^2=20,856$, $p=0,000$) y el gasto realizado en obra social por las mismas ($\chi^2=18,632$, $p=0,000$); además, como se observa en el cuadro 3.28, la media de los rangos es mayor cuanto mayor es el tamaño del consejo, por lo que se puede afirmar que las entidades con consejos de administración de mayor tamaño presentan unos resultados mayores, siendo el grado de dependencia mayor con el beneficio por empleado ($\eta^2=0,324$). Como conclusión, no se verifica la subhipótesis H4.1 propuesta, ya que para dicha relación se había considerado un efecto negativo.

Cuadro 3.27
Relación entre los mecanismos de control del consejo
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Prueba de <i>K-W</i>		Estadístico de <i>Pearson</i> o de <i>Spearman</i>						
	Dimensión (n=46)	Modelo de control (n=37)	Naturaleza de los miembros (n=37)						
			C.A.	C. mun.	Dip y cab	Imp.	Fund.	Pers.	Inst.
Beneficio	22,340*** (0,000)	0,731 (0,694)	0,026 (0,879)	0,145 (0,393)	-0,201 (0,233)	0,041 (0,810)	0,009 (0,956)	0,004 (0,979)	-0,218 (0,195)
Beneficio / empleado	6,237* (0,044)	0,674 (0,714)	-0,043 (0,801)	-0,038 (0,825)	-0,309 [†] (0,062)	0,103 (0,545)	0,055 (0,745)	-0,047 (0,781)	0,110 (0,516)
Eficiencia	3,581 (0,167)	1,836 (0,399)	-0,079 (0,643)	0,063 (0,711)	0,226 (0,179)	-0,135 (0,425)	0,179 (0,289)	-0,132 (0,434)	0,000 (1,000)
ROA	2,272 (0,321)	0,570 (0,752)	-0,081 (0,634)	-0,050 (0,768)	-0,235 (0,162)	0,041 (0,810)	0,141 (0,404)	-0,278 [†] (0,096)	0,086 (0,614)
ROE	5,257 [†] (0,072)	0,844 (0,656)	-0,132 (0,435)	-0,025 (0,884)	-0,060 (0,724)	0,173 (0,305)	-0,209 (0,214)	0,041 (0,812)	0,050 (0,769)
Cuota de mercado	20,856*** (0,000)	0,384 (0,825)	0,004 (0,980)	0,115 (0,497)	-0,125 (0,462)	0,067 (0,693)	0,112 (0,509)	-0,049 (0,772)	-0,181 (0,284)
Gasto OBS	18,632*** (0,000)	2,815 (0,245)	0,012 (0,943)	0,163 (0,334)	-0,193 (0,252)	0,041 (0,808)	0,056 (0,741)	-0,009 (0,958)	-0,236 (0,160)
OBS / empleado	2,744 (0,254)	1,362 (0,506)	-0,056 (0,742)	0,112 (0,510)	-0,157 (0,355)	0,003 (0,987)	0,225 (0,180)	-0,227 (0,177)	0,023 (0,890)

[†] $p<0,1$, * $p<0,05$, *** $p<0,001$.

Cuadro 3.28
Relación entre la dimensión del consejo
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Dimensión del consejo	n	Prueba de K-W		eta	eta ²
			Media rangos	Estadístico (p)		
Beneficio	Inferior a la media	13	12,23	22,340*** (0,000)	0,130	0,017
	Igual a la media	21	22,48			
	Superior a la media	12	37,50			
Beneficio por empleado	Inferior a la media	13	16,85	6,237* (0,044)	0,324	0,105
	Igual a la media	21	23,76			
	Superior a la media	12	30,25			
ROE	Inferior a la media	13	19,15	5,257 [†] (0,072)	0,319	0,102
	Igual a la media	21	21,98			
	Superior a la media	12	30,88			
Gasto en OBS	Inferior a la media	13	12,85	18,632*** (0,000)	0,179	0,032
	Igual a la media	21	22,95			
	Superior a la media	12	36,00			
Cuota de mercado	Inferior a la media	13	18,46	20,856*** (0,000)	0,176	0,031
	Igual a la media	21	24,71			
	Superior a la media	12	26,83			

[†]p<0,1, *p<0,05, ***p<0,001.

Para el modelo de control, por su parte, al igual que sucedía con la asamblea general, no se aprecian diferencias significativas por lo que los resultados de interés empresarial y colectivo son independientes del modelo de control de las cajas de ahorros, no pudiéndose aceptar la subhipótesis propuesta (H4.2) en la que se propone que la mayor independencia del consejo favorece el control, lo que afecta positivamente a los resultados. De la misma manera, el porcentaje de participación de los grupos de representación, tal y como se observó en el cuadro 3.28, muestra la existencia de diferencias significativas con los resultados para el grupo de representantes de las diputaciones y cabildos y para el del personal, produciéndose una relación negativa para ambos aunque con efecto sobre diferentes resultados. En este sentido, las diputaciones y cabildos se relacionan negativamente con el beneficio por empleado ($r=-0,309$, $p=0,062$) y el personal con la rentabilidad sobre el activo total medio ($r=-0,278$, $p=0,096$). Como dato interesante se encuentra que el grupo de personal aparece con un signo negativo en casi todos los resultados, a excepción del beneficio y de la ROE, aunque estos no sean significativos sino para la ROA, como se acaba de comentar. Esto indicaría que este grupo influye de manera negativa en los resultados, a excepción de la eficiencia, que al ser de signo negativo, muestra que ésta aumenta. Por tanto, a

través de esta relación individual, se puede verificar parcialmente el efecto de la participación del personal en el consejo en los resultados.

En cuanto a las características de los miembros del consejo de administración, como ya se ha comentado, se analizará únicamente la influencia de las características demográficas y profesionales del presidente de la entidad (H4.3). En este sentido, es importante destacar que a pesar de realizarse este análisis se es consciente del bajo nivel de respuesta obtenido por las cajas de ahorros en cuanto a los aspectos relacionados con las características del presidente de la entidad; a pesar de ello debido al tamaño de la población, se está hablando de una tasa de respuesta del 63 por ciento de la población. El análisis realizado (véase cuadro 3.29) muestra que la variable que más relación tienen con los resultados de la entidad es la antigüedad en el sector financiero. Por su parte, no se produce ninguna relación significativa entre la edad o la antigüedad del presidente en la entidad con los resultados de la misma; por el contrario se puede observar un efecto positivo y altamente significativo entre la antigüedad en el puesto con la rentabilidad sobre los recursos propios ($r=0,526$, $p=0,003$).

Cuadro 3.29
Relación entre las características demográficas y profesionales del presidente y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Prueba de Mann-Whitney	Estadístico de Pearson o de Spearman			
	Cargo ejecutivo (n=29)	Edad (n=28)	Antigüedad en el puesto (n=29)	Antigüedad en la entidad (n=29)	Antigüedad en el sector (n=28)
Beneficio	70,000 (0,721)	-0,025 (0,900)	0,239 (0,212)	0,183 (0,343)	0,489** (0,008)
Beneficio / empleado	39,000 [†] (0,053)	-0,027 (0,892)	0,241 (0,208)	0,211 (0,271)	0,353 [†] (0,065)
Eficiencia	37,000* (0,041)	0,066 (0,740)	-0,150 (0,438)	-0,213 (0,268)	-0,335 [†] (0,081)
ROA	44,000 [†] (0,093)	-0,152 (0,440)	-0,034 (0,862)	-0,113 (0,560)	-0,016 (0,935)
ROE	55,000 (0,262)	0,177 (0,368)	0,526** (0,003)	0,234 (0,222)	0,402* (0,034)
Cuota de mercado	60,500 (0,400)	-0,016 (0,934)	0,184 (0,338)	0,186 (0,334)	0,469* (0,012)
Gasto OBS	57,000 (0,308)	-0,049 (0,806)	0,157 (0,416)	0,079 (0,685)	0,404* (0,033)
OBS / empleado	70,000 (0,721)	-0,110 (0,577)	0,155 (0,421)	0,063 (0,747)	0,125 (0,525)

[†] $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Por último, el cargo de ejecutivo por parte del presidente -variable que indica el grado de independencia del consejo- se encuentra relacionado con el beneficio por empleado ($\chi^2=39,000$, $p=0,053$), la ROA ($\chi^2=44,000$, $p=0,093$) y la eficiencia ($\chi^2=37,000$, $p=0,041$). En este sentido, el rango promedio de la prueba de *Mann-Whitney* (en adelante, M-W) muestra cómo el beneficio por empleado y la ROA disminuyen cuando se pasa de cargo no ejecutivo a ejecutivo en la entidad al igual que sucede con la eficiencia, aunque en este último caso, como ya se ha comentado, el aumento del rango promedio indica que la ratio de eficiencia disminuye (véase cuadro 3.30). Por tanto, este aspecto confirma el hecho de que a la mayor independencia del consejo se relaciona con mejores resultados en la entidad (H4.2), ya que el cuando el presidente no es ejecutivo de la entidad está otorgando al consejo una mayor independencia de la dirección.

Cuadro 3.30
Relación entre el cargo del presidente
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Dimensión del consejo	n	Prueba de M-W		eta	eta ²
			Media rangos	Estadístico (p)		
Beneficio por empleado	No ejecutivo	22	16,73	39,000 [†] (0,053)	0,311	0,10
	Ejecutivo	7	9,57			
Eficiencia	No ejecutivo	22	13,18	37,000* (0,041)	0,389	0,151
	Ejecutivo	7	20,71			
ROA	No ejecutivo	22	16,50	44,000 [†] (0,093)	0,282	0,079
	Ejecutivo	7	10,29			

[†]p<0,1, *p<0,05.

Estructura y funcionamiento del consejo

La estructura y funcionamiento del consejo se analiza a través del número de comisiones y reuniones celebradas por el mismo, así como por el funcionamiento de las diferentes comisiones en las que se estructura dicho órgano, es decir, a través de las reuniones celebradas por la comisión de control y ejecutiva. El resto de las comisiones no serán analizadas debido a la poca representatividad de las mismas entre las cajas de ahorros españolas. El número de miembros del consejo en las diferentes comisiones sólo va a poder ser analizado a través de la información de la comisión ejecutiva, ya que en la comisión de control no deben existir miembros del consejo, aspecto que se cumple para casi todas las cajas a

excepción de una de ellas. Esta comisión ejecutiva, está formada en su mayor parte por miembros del consejo, por lo que la diferenciación entre cajas de ahorros se producirá atendiendo al tamaño de la misma.

A partir de aquí, los resultados de los análisis (véase cuadro 3.31) muestran que no existe relación entre el número de comisiones y los resultados de la entidad, ya que el número de comisiones medio para las cajas de ahorros es prácticamente igual. Por tanto, se puede afirmar que, de acuerdo con el perfil de estas entidades, el número de comisiones es independiente de los resultados. En cambio, el número de miembros del consejo en la comisión ejecutiva se revela como variable significativa y positiva en los beneficios ($r=0,416$, $p=0,025$), en el gasto en obra social ($r=0,397$, $p=0,033$) y en la cuota de mercado ($r=0,573$, $p=0,001$), aunque este hecho no es muy representativo porque se está hablando de resultados que están muy relacionados con el tamaño de la entidad.

Cuadro 3.31
Relación entre la estructura y funcionamiento del consejo
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Estadístico de <i>Pearson</i> o de <i>Spearman</i>									
Resultados	Nº Comisiones (n=37)	Nº miembros del consejo en la c. ejecutiva (n=29)	Nº reuniones (consejo)			Nº reuniones (c. control)			Nº reuniones (c. ejecutiva) (n=27)
			Tot. (n=31)	Ord. (n=32)	Ext. (n=31)	Tot. (n=31)	Ord. (n=32)	Ext. (n=31)	
Beneficio	-0,057 (0,739)	0,416* (0,025)	-0,068 (0,715)	0,047 (0,798)	-0,160 (0,390)	0,212 (0,252)	0,378* (0,033)	-0,122 (0,512)	0,442* (0,021)
Beneficio / empleado	0,185 (0,273)	-0,035 (0,855)	-0,321 [†] (0,079)	-0,081 (0,659)	-0,431* (0,015)	-0,203 (0,274)	-0,116 (0,528)	-0,370* (0,041)	0,400* (0,039)
Eficiencia	-0,113 (0,504)	-0,002 (0,992)	0,330 [†] (0,070)	0,069 (0,708)	-0,496 [†] (0,005)	0,312 [†] (0,087)	0,236 (0,194)	0,347 [†] (0,056)	-0,397* (0,040)
ROA	0,025 (0,885)	-0,220 (0,251)	-0,303 [†] (0,098)	-0,109 (0,553)	-0,329 [†] (0,071)	-0,274 (0,135)	-0,250 (0,167)	-0,247 (0,181)	0,037 (0,853)
ROE	0,106 (0,534)	0,184 (0,339)	-0,187 (0,314)	-0,221 (0,225)	-0,125 (0,502)	0,028 (0,881)	-0,118 (0,527)	0,036 (0,845)	0,242 (0,224)
Cuota de mercado	0,143 (0,398)	0,573** (0,001)	0,313 [†] (0,086)	0,331 [†] (0,064)	0,053 (0,776)	0,262 (0,154)	0,346 [†] (0,052)	-0,096 (0,601)	0,429* (0,026)
Gasto OBS	0,066 (0,696)	0,397* (0,033)	-0,044 (0,816)	0,043 (0,816)	-0,118 (0,526)	0,251 (0,174)	0,403* (0,022)	-0,091 (0,627)	0,440* (0,022)
OBS / emplead	0,192 (0,254)	0,017 (0,929)	-0,145 (0,437)	-0,077 (0,674)	-0,218 (0,238)	-0,039 (0,836)	-0,014 (0,938)	-0,351 [†] (0,053)	0,287 (0,147)

[†] $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Del cuadro 3.31 es de destacar varios resultados. En primer lugar, la frecuencia de las reuniones, tanto del consejo como de las diferentes comisiones, está relacionada significativamente con los resultados empresariales, siendo la de mayor peso la de las comisiones ejecutivas con estadísticos que indican que producen un efecto positivo tanto en los beneficios por empleados como en la eficiencia de la entidad -coeficientes de correlación cercanos a 0,4-. En segundo lugar, el número de reuniones totales celebradas por el consejo influyen de manera negativa tanto en la rentabilidad -medida a través del beneficio por empleado y del ROA- como en la eficiencia; mientras que para el número de reuniones extraordinarias se llega al mismo resultado para la rentabilidad aunque para la eficiencia aumenta. En tercer lugar, en cuanto a las reuniones de la comisión de control, éstas influyen de manera negativa en la eficiencia -para las totales y extraordinarias, ya que las ordinarias no son significativas- y en el beneficio por empleado -para las extraordinarias, siendo para el resto no significativas-. Y, por último, los resultados de interés colectivos en valores relativos sólo son significativos con las reuniones extraordinarias de la comisión de control, siendo además negativas ($r=-0,0351$; $p=0,053$).

Como conclusión, éste análisis revela, por un lado, que se rechaza la subhipótesis H4.4 para el número de comisiones al no ser significativa la relación, mientras que para el número de reuniones se muestran signos contrarios a los esperados, observándose que las mismas influyen de manera negativa en los resultados empresariales y en los de interés colectivo.

Por otra parte, con el objeto de acercarnos al análisis del funcionamiento del consejo de administración, se procedió a utilizar una escala de tipo *Likert*, de 8 ítems y 5 puntos, que midiese el grado de importancia concedido a cada uno de los atributos relacionados con este aspecto. Para la reducción de la dimensionalidad de estas variables representativas del funcionamiento del consejo, se decidió utilizar el método multivariante descriptivo denominado *análisis de componentes principales* con rotación *varimax*. Así mismo, previamente se contrastó la hipótesis nula de la no correlación entre los ítems originales, puesto que si las correlaciones fuesen inexistentes o muy bajas, sería improbable que los ítems compartiesen factores comunes, no pudiéndose simplificar la medida sin perder información. Dicha hipótesis nula se testó haciendo uso de la prueba de esfericidad de Barlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO), cuyos resultados fueron favorables, mostrando así la idoneidad del análisis de componentes principales.

Los resultados del análisis factorial, que se muestran en el cuadro 3.32, indican la existencia, entre el conjunto de variables relacionadas con la preocupación por el buen funcionamiento del consejo, de tres factores que explican una proporción satisfactoria de la varianza total (73,0%). En este sentido, el primer factor, que incluye los *ítemes* relacionados con el funcionamiento participativo en la toma de decisiones del consejo, por lo que se le ha denominado *consenso en la toma de decisiones*. Este factor explica un 26,0 por ciento de la varianza total. Por su parte, el segundo factor agrupó los *ítemes* relacionados con el acceso a la información para la realización de las funciones de los miembros del consejo, denominado a este factor *información a los miembros*, explicando el 25,6 por ciento de la varianza total. Por último, los *ítemes* restantes, relacionados con la experiencia de los miembros en el sector y como consejeros llevó a la denominación del mismo *experiencia de los miembros*, explicando el 21,4 por ciento de la varianza. En relación con el análisis de fiabilidad, para la escala conjunta y para cada uno de los factores, el *Alpha de Cronbach* indica un instrumento de medición entre cuestionable y aceptable ya que los valores se encuentran cercanos todos al 0,7 o lo superan ligeramente, aunque también hay que tener en cuenta que supera en gran medida el valor 0,5 que representa el límite a partir del cual habría que considerar la escala inaceptable.

Una vez reducida esta escala de medida, los resultados del análisis de correlaciones permiten deducir si el resultado de la entidad es independiente o no de dichos aspectos de funcionamiento. En este sentido, el cuadro 3.33 muestra la experiencia de los miembros (factor 3) se relaciona de manera positiva con los resultados de la entidad, a excepción de la cuota de mercado ($r=0,260$, $p=0,200$) y la ROE ($r=0,267$, $p=0,188$), sobre la que no existen diferencias significativas. Además, se puede observar que el mayor grado de asociación se produce con el beneficio obtenido por empleado de la caja y con el gasto en obra social por empleado, donde el índice de correlación oscila entre el 0,5 y el 0,6. Por tanto, se verifica la subhipótesis H.4.5 en cuanto a que la importancia concedida a la experiencia de los miembros del consejo está relacionada de manera positiva con los resultados de la empresa, no siendo significativa dicha relación para la

importancia al consenso en la toma de decisiones ni a la información que reciben los miembros.

Cuadro 3.32
Análisis de componentes principales
para los atributos de funcionamiento del consejo de administración

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de idoneidad del análisis factorial			
Índice KMO = 0,631			
Esfericidad de Barlett = 64,901 ($p=0,000$)			
Resultados del análisis factorial			
Factores	Ítems	Com.	Cf
Consenso en la toma de decisiones Varianza explicada= 26,0%	Funcionamiento participativo	0,841	0,894
	Intervención de todos los miembros	0,759	0,765
	Adopción de acuerdos en régimen de mayoría	0,724	0,692
Información a los miembros Varianza explicada= 25,6%	Entrega de información detallada y precisa	0,666	0,782
	Asesoramiento para las funciones	0,759	0,777
	Facilidad de acceso a la información	0,663	0,747
Experiencia de los miembros Varianza explicada= 21,4%	Experiencia en el sector financiero	0,810	0,840
	Experiencia como miembros de otro consejo	0,619	0,785
Análisis de fiabilidad			
Alpha de Cronbach para la escala en su totalidad			0,6960
Alpha de Cronbach del primer factor			0,7281
Alpha de Cronbach del segundo factor			0,6848
Alpha de Cronbach del tercer factor			0,6502

Cuadro 3.33
Relación entre la importancia de los atributos de funcionamiento del consejo
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Estadístico de Pearson o de Spearman		
	Funcionamiento del consejo (n=26)		
	Factor consenso	Factor información	Factor experiencia
Beneficio	0,113 (0,583)	0,123 (0,550)	0,373 [†] (0,061)
Beneficio / empleado	0,048 (0,815)	0,040 (0,846)	0,655*** (0,000)
Eficiencia	0,202 (0,321)	-0,017 (0,933)	-0,341 [†] (0,088)
ROA	0,266 (0,190)	0,242 (0,234)	0,348 [†] (0,082)
ROE	-0,202 (0,321)	0,236 (0,247)	0,267 (0,188)
Cuota de mercado	-0,100 (0,627)	0,079 (0,700)	0,260 (0,200)
Gasto OBS	0,098 (0,635)	0,155 (0,450)	0,387 [†] (0,051)
OBS / empleado	-0,041 (0,841)	0,109 (0,596)	0,514** (0,007)

[†] $p < 0,1$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Mecanismos de control de la alta dirección como factor diferenciador en los resultados de la entidad

En cuanto a la alta dirección se afirmaba, a través de la subhipótesis H5.1, la existencia de una relación positiva entre la retribución del directivo y los resultados; en el caso de confirmarse dicha subhipótesis, se aceptará el hecho de que las altas remuneraciones de los directivos se relacionan con una menor discrecionalidad directiva, lo que influye en mejores resultados, al igual que si además son retribuidos con una parte variable en función de los resultados obtenidos.

En este sentido, teniendo en cuenta la escasa representatividad de esta información -se obtuvo respuesta de 22 directores generales para conocer si obtenían retribución variable y 13 que aportaron su retribución fija sobre la escala correspondiente del cuestionario-, los resultados del análisis de la varianza de M-W (véase cuadro 3.34) mostraron que el hecho de recibir remuneración variable o no se relaciona con la rentabilidad de la entidad, tanto con el ROA ($\chi^2=33,000$; $p=0,075$) como con el ROE ($\chi^2=27,500$; $p=0,032$)- pero no así en el resto de variables de resultados, siendo mayor los resultados cuando el director de la entidad percibe retribución variable -al aumentar el rango promedio de fija a variable-. En cuanto al grado de dependencia, éste es elevado al obtener para la rentabilidad sobre activos un *eta* de 0,433 y para la rentabilidad sobre recursos propios un *eta* de 0,482. Por su parte, la remuneración bruta no es analizada al ser muy pequeña la muestra que ha colaborado aportando dicho dato.

3.2.3. Relación entre los mecanismos de control interno y la estrategia de diversificación

El propósito de este apartado consiste en examinar las posibles diferencias en la estrategia de diversificación empresarial -tanto de productos como de mercados- de acuerdo con los mecanismos de control interno de las cajas de ahorros -relacionados con la asamblea general, el consejo de administración y la alta dirección-. En consecuencia, cada uno de los atributos de control fue considerado como una variable que determina distintos niveles de diversificación o tipos de ésta. La diversificación de productos, como ya se ha comentado, está representada por un conjunto de valores que diferencian a las cajas con baja diversificación,

Cuadro 3.34
Relación entre la naturaleza variable de la retribución del directivo
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Retribución	n	Prueba de M-W		eta	eta ²
			Media Rangos	Estadístico (p)		
Beneficios	No variable	12	11,50	60,000	-	-
	Variable	10	11,50	(1,000)		
Beneficios/empleado	No variable	12	10,50	48,000	-	-
	Variable	10	12,70	(0,429)		
Eficiencia	No variable	12	12,13	52,500	-	-
	Variable	10	10,75	(0,620)		
ROA	No variable	12	9,25	33,000 ¹	0,433	0,187
	Variable	10	14,20	(0,075)		
ROE	No variable	12	8,79	27,500*	0,482	0,232
	Variable	10	14,75	(0,032)		
Cuota de mercado	No variable	12	11,75	57,000	-	-
	Variable	10	11,20	(0,843)		
OBS	No variable	12	11,25	57,000	-	-
	Variable	10	11,80	(0,843)		
OBS/empleado	No variable	12	10,92	53,000	-	-
	Variable	10	12,20	(0,644)		

¹p<0,1, *p<0,05.

diversificación relacionada, diversificación no relacionada y alta diversificación. Por su parte, la diversificación de mercados nacional discrimina entre entidades con expansión provincial, regional, suprarregional y nacional; utilizando el número de ciudades en el extranjero para medir el grado de diversificación exterior. Junto a éstas medidas, además, se ha considerado incluir otros índices que complementen a las anteriores: el número de actividades diferentes en los que compite la entidad para la diversificación de productos -medida a través de la diversificación de espectro limitado- y el índice de dispersión geográfica total (índice *Herfindhal*) para la diversificación de mercados.

Mecanismos de control de la asamblea como factor diferenciador en la diversificación de las cajas de ahorros

Para la contrastación de la subhipótesis H6.1 -la mayor concentración de votos del grupo de impositores y personal de la asamblea con respecto al resto de los grupos de representación, dificulta el control, lo que se traduce en un mayor grado de diversificación-, se procedió a cruzar aquellas variables que miden la diversificación de la caja de ahorros -como variable dependiente- con aquellos atributos de control de la asamblea general -como variables independientes-. Entre las variables

analizadas con el objeto de dar respuesta a esta subhipótesis se hallan, como mecanismos de control de la asamblea, la dimensión de la misma, el porcentaje de participación de cada uno de los grupos de representación que la componen, así como el modelo de control existente -control de la Administración Pública, control equilibrado o interno.

En cuanto a la estrategia de diversificación de productos, los resultados muestran una relación positiva y significativa con el grupo de representación de las corporaciones municipales (véase cuadro 3.35), medida dicha estrategia a través del número de actividades diferentes ($r=0,352$, $p=0,033$). En cambio, no se observa ninguna relación entre los grupos de representación y el tipo de diversificación llevada a cabo por la entidad, es decir, si es dicha diversificación baja, relacionada, no relacionada o alta.

En la estrategia de diversificación de mercados de las cajas de ahorros, por su parte, para la naturaleza de los grupos de representación en la asamblea (véase cuadro 3.36), se mostró la existencia de una relación significativa entre la dispersión geográfica total y los representantes de las diputaciones y cabildos, así como con la representación de los impositores, siendo para los primeros negativa ($r=-0,340$, $p=0,040$) y para los segundos positiva ($r=0,277$, $p=0,097$). Sin embargo, la diversificación hacia mercados extranjeros se encuentra relacionada significativa y positivamente con el porcentaje de representación del personal en la asamblea ($r=0,281$, $p=0,092$). En la diversificación nacional no se encontró ninguna relación significativa con la naturaleza de los grupos de representación.

Por último, es de gran importancia analizar la influencia del modelo de control presente en la asamblea según el grupo de representación con mayoría de votos. En este sentido, tanto la prueba χ^2 para los diferentes tipos de estrategia de diversificación de productos ($\chi^2=3,578$, $p=0,734$) y dentro del mercado nacional ($\chi^2=2,667$, $p=0,615$), como el análisis de la varianza de K-W para el número de actividades diferentes en los que participa la caja de ahorros ($\chi^2=1,792$, $p=0,408$), la dispersión geográfica total ($\chi^2=1,042$, $p=0,594$) y la diversificación exterior ($\chi^2=0,180$, $p=0,594$), mostraron la no existencia de diferencias significativas en función del modelo de control presente en la asamblea.

Cuadro 3.35
Relación entre la naturaleza de los representantes de la asamblea y la estrategia de diversificación de productos

Fuente: Elaboración propia

Mecanismos de control	Diversif. número actividades		Diversif. de productos (medida Varadarajan)			
	n	Coeficiente de <i>Pearson</i> (p)	Prueba de <i>K-W</i>			
			n	Media Rangos	Estadístico (p)	
Comunidad autónoma	37	0,029 (0,863)	Baja	19	18,95	1,585 (0,663)
			Relacionada	2	11,00	
			No relacionada	7	20,71	
			Alta	9	19,56	
Corporaciones municipales	37	0,352* (0,033)	Baja	19	16,87	2,772 (0,428)
			Relacionada	2	22,75	
			No relacionada	7	17,71	
			Alta	9	23,67	
Diputaciones / Cabildos	37	-0,204 (0,226)	Baja	19	20,16	1,942 (0,584)
			Relacionada	2	23,00	
			No relacionada	7	17,71	
			Alta	9	16,67	
Impositores	37	0,101 (0,553)	Baja	19	18,95	4,013 (0,260)
			Relacionada	2	26,75	
			No relacionada	7	12,93	
			(Alta)	9	22,11	
Fundadores	37	0,051 (0,764)	Baja	19	16,42	5,283 (0,152)
			Relacionada	2	32,75	
			No relacionada	7	20,00	
			Alta	9	20,61	
Personal	37	-0,118 (0,485)	Baja	19	20,16	3,913 (0,271)
			Relacionada	2	5,00	
			No relacionada	7	20,86	
			Alta	9	18,22	
Instituciones	37	-0,211 (0,209)	Baja	19	21,42	5,490 (0,139)
			Relacionada	2	11,50	
			No relacionada	7	21,29	
			Alta	9	13,78	

*p<0,05.

Cuadro 3.36
Relación entre la naturaleza de los miembros de la asamblea y la estrategia de diversificación de mercados

Fuente: Elaboración propia

Mecanismos de control	Coeficiente de <i>Pearson</i> (p)	
	Dispersión geográfica (n=37)	Diversificación exterior (n=37)
Comunidad autónoma	0,021 (0,901)	-0,106 (0,532)
Corporaciones municipales	-0,095 (0,578)	-0,093 (0,583)
Diputaciones y cabildos	-0,340* (0,040)	-0,166 (0,325)
Impositores	0,277 [†] (0,097)	0,201 (0,233)
Fundadores	0,071 (0,678)	-0,056 (0,743)
Personal	0,092 (0,587)	0,281 [†] (0,092)
Instituciones	0,039 (0,817)	0,178 (0,291)

[†]p<0,1, *p<0,05.

En resumen, se puede concluir que en las cajas de ahorros no existe diferencias significativas en función del modelo de control en la misma. Por otra parte, sí se pudo verificar que la representación del grupo de impositores y del personal en la asamblea general se relaciona con una menor labor supervisora que se traduce en una mayor diversificación, en la dispersión geográfica total para los primeros y en la diversificación de mercados exteriores para los segundos, no existiendo relación con el resto de estrategias de diversificación. Por el contrario, se observó que la representación del grupo de diputaciones o cabildos está correlacionada de forma negativa con la dispersión geográfica total. El grupo de representación de las corporaciones municipales se relaciona de manera positiva con la diversificación del número de actividades.

Mecanismos de control del consejo como factor diferenciador en la diversificación de las cajas de ahorros

Con relación al consejo de administración como órgano de control, se planteó un conjunto de subhipótesis en las que se relacionaba de forma negativa el papel de determinados atributos de control -independencia (H7.2) y estructura y funcionamiento del consejo (H7.3)- con la diversificación empresarial, a excepción de la dimensión del consejo (H7.1), para la que se planteó una relación positiva.

Composición del consejo de administración

Entre el tamaño del consejo y la estrategia de diversificación se muestra una relación positiva, tal y como se había planteado. Esto se puede observar en los resultados obtenidos en los diferentes estadísticos de análisis, los cuales muestran que la dimensión del consejo se relaciona significativamente con la estrategia de diversificación del número de actividades ($\chi^2=13.093$, $p=0.001$), con la estrategia de diversificación de productos ($\chi^2=10,691$, $p=0,098$), así como con las estrategias de dispersión geográfica total ($\chi^2=14,700$, $p=0,001$), diversificación exterior ($\chi^2=11,984$, $p=0,002$) y diversificación nacional ($\chi^2=11,686$, $p=0,020$).

Además, según la prueba de K-W, esta relación es positiva tal y como se puede observar en el cuadro 3.37, al verse como existe un aumento de la media de los rangos de la diversificación del número de actividades con el aumento del tamaño del consejo, siendo el grado de relación o dependencia de 0,452 (*eta*). Por otra

parte, para la diversificación de productos de Varadarajan -prueba de la χ^2 -, al existir más del 20 por ciento de las celdas con una frecuencia esperada inferior a cinco individuos se procedió a la agrupación de las categorías para la correcta aplicación y análisis de este estadístico⁴, quedando un grupo en el que se encuentran las cajas de baja diversificación y diversificación relacionada, y otro en la que se unen las de alta diversificación y diversificación no relacionada. A partir de aquí, la prueba de la χ^2 siguió mostrando dependencia entre las variables ($\chi^2=6,807$, $p=0,033$) que fue confirmada por la razón de verosimilitud ($p=0,027$); siendo el grado de asociación entre las variables de 0,3 (V de *Cramer*=0,385, coeficiente de contingencia=0,359). El análisis de los residuos⁵ pone de manifiesto un patrón común en la relación, observándose que las cajas de ahorros donde el consejo tiene un tamaño inferior a la media, las entidades se encuentran poco diversificadas (84,6%, residuos=2,2) y, cuando existe un consejo de tamaño superior a la media las entidades se encuentran más diversificadas (66,7%, residuos=2,1).

Cuadro 3.37
Relación entre la dimensión del consejo
y la estrategia de diversificación de productos
 Fuente: Elaboración propia

Mecanismos De control		Diversificación del número de actividades				Diversificación de productos (Varadarajan) (n=46)		
		Prueba de K-W				χ^2 (p)	BD	AD
		N	Media rangos	Estadístico (p)	eta			
Dimensión del consejo	Inferior a la media	13	13,27	13,093** (0,001)	0,452	0,204	6,807* (0,033)	11 (84,6%)(40,7%) (15,4%)(10,5%) [2,2] [-2,2]
	Igual a la media	21	24,86					12 (57,1%)(44,4%) (42,9%)(47,4%) [-0,2] [0,2]
	Superior a la media	12	32,21					4 (33,3%)(14,8%) (66,7%)(42,1%) [-2,1] [2,1]

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. Los valores entre paréntesis muestran el porcentaje de cajas por filas -derecho- y de columnas -izquierdo- para esa dimensión del consejo y los valores entre corchetes muestran el valor de los residuos corregidos.

Por otra parte, con la diversificación de mercados -dispersión geográfica total y diversificación exterior- se encuentra el mismo razonamiento (véase la prueba de

⁴ Los resultados del estadístico para la prueba de la χ^2 son sensibles al número de celdas con una frecuencia observada inferior a la esperada y, por consiguiente, no garantizan la fiabilidad de sus resultados.

⁵ Recordar que, tal y como se señaló en el capítulo 2 en cuanto a la metodología a utilizar, el análisis de los residuos permite detectar las fuentes de asociación entre dos variables. Siendo sólo significativos aquellos cuyo valor es superior o igual a 2.

K-W del cuadro 3.38), observándose un crecimiento de la media de rangos a medida que aumenta el tamaño del consejo, con una alta dependencia (valores de η^2 cercanos a 0,5) y explicando un 0,2 de variabilidad (η^2).

Cuadro 3.38
Relación entre la dimensión del consejo
y la estrategia de diversificación de mercados (I)

Fuente: Elaboración propia

Mecanismos de control		Dispersión geográfica				Diversificación exterior					
		Prueba de K-W				Prueba de K-W					
		n	Media Rangos	Estadístico (p)	η^2	η^2	n	Media rangos	Estadístico (p)	η^2	η^2
Dimensión del consejo	Inferior a la media	13	16,31			13	18,69				
	Igual a la media	21	20,90	14,700** (0,001)	0,523	0,274	21	21,21	11,982** (0,002)	0,448	0,201
	Superior a la media	12	35,83			12	32,71				

** $p < 0,01$.

Como ya se ha comentado, también existe una relación significativa entre la diversificación nacional y el tamaño del consejo. En este caso, también se tuvo que reagrupar la variable para la prueba de la χ^2 al encontrarnos con celdas con un número de cajas inferior a cinco (más del 20%). A partir de aquí, los resultados muestran un grado de dependencia cercano o superior a 0,4 (V de *Cramer*=0,412, coeficiente de contingencia=0,381). Además, se puede observar que la asociación viene explicada por aquellas cajas que compiten a nivel nacional presentan asambleas de mayor tamaño (60,0%, residuos=2,8). Estos resultados se pueden observar en el cuadro 3.39.

Cuadro 3.39
Relación entre la dimensión del consejo
y la estrategia de diversificación de mercados (II)

Fuente: Elaboración propia

Mecanismos de control		Diversificación nacional (n=46)	
		Provincial-regional-suprarregional	Nacional
Dimensión del consejo	Inferior a la media	12 (92,3%)(33,3%) [1,4]	1 (7,7%)(10,0%) [-1,4]
	Igual a la media	18 (85,7%)(50,0%) [1,1]	3 (14,3%)(30,0%) [-1,1]
	Superior a la media	6 (50,0%)(16,7%) [-2,8]	6 (50,0%)(60,0%) [2,8]

Los valores entre paréntesis muestran el porcentaje de cajas por filas -derecho- y de columnas -izquierdo- para esa dimensión del consejo y los valores entre corchetes muestran el valor de los residuos corregidos.

Por el contrario, el modelo de control no influye en ninguna de las decisiones de diversificación tomadas por las cajas de ahorros, mostrando todos los estadísticos niveles de significación superiores a 0,1. Para acercarnos de otra forma a este análisis, al igual que se realizó para la asamblea, se estudia cómo influye cada uno de los grupos de representación del consejo, individualmente, en estas estrategias (véase cuadro 3.40). En este sentido, tanto las corporaciones municipales como las instituciones poseen una relación significativa en la diversificación tomada por el número de actividades diferentes que posee la entidad, de forma positiva ($r=0,317$, $p=0,056$) y negativa ($r=-0,333$, $p=0,044$), respectivamente. Por su parte, en la diversificación en mercados foráneos es el personal el único grupo de representación con efecto significativo y positivo en el mismo ($r=0,284$, $p=0,088$), mientras que, por último, en la dispersión geográfica total sólo parece arrojar una influencia significativa las diputaciones o cabildos, siendo la misma negativa ($r=-0,381$, $p=0,020$). En cuanto a la diversificación nacional no se encontraron valores significativos.

Cuadro 3.40
Relación entre la naturaleza de los representantes del consejo
y la estrategia de diversificación

Fuente: Elaboración propia

Grupos de representación	Prueba de <i>K-W</i>		Estadístico de <i>Pearson</i>			
	Diversif. productos	Diversif. nacional	N	Diversif. número de actividades	Diversif. exterior	Dispersión geográfica
Comunidad autónoma	1,301 (0,522)	1,950 (0,583)	37	0,036 (0,832)	-0,035 (0,839)	0,116 (0,493)
Corporaciones municipales	2,544 (0,467)	1,277 (0,528)	37	0,317 [†] (0,056)	0,080 (0,639)	-0,037 (0,827)
Diputaciones y cabildos	2,343 (0,504)	3,609 (0,165)	37	-0,183 (0,279)	-0,172 (0,308)	-0,381* (0,020)
Impositores	0,601 (0,896)	2,010 (0,366)	37	0,079 (0,641)	0,193 (0,252)	0,138 (0,415)
Fundadores	6,451 [†] (0,092)	0,411 (0,814)	37	0,064 (0,705)	-0,035 (0,839)	0,048 (0,777)
Personal	2,713 (0,438)	2,181 (0,336)	37	-0,118 (0,487)	0,284 [†] (0,088)	-0,009 (0,960)
Instituciones	6,336 [†] (0,096)	0,560 (0,756)	37	-0,333* (0,044)	0,032 (0,853)	-0,043 (0,801)

[†] $p < 0,1$, * $p < 0,05$.

En cuanto a la diversificación de productos utilizando la medida categórica definida por Varadarajan, el cuadro 3.41 muestra que son las instituciones y los fundadores los grupos del consejo que poseen una relación significativa con la misma ($\chi^2=6,336$, $p=0,096$ y $\chi^2=6,451$, $p=0,092$, respectivamente), en la que se puede observar cómo a medida que el grupo de instituciones tiene una mayor representación, el rango de medias aumenta de relacionada a alta diversificación, seguida de baja diversificación y no relacionada, es decir, las entidades con un menor peso por parte de este grupo se encuentran diversificadas de manera relacionada y las entidades con mayor peso con baja diversificación. Por su parte, el comportamiento de la diversificación ante el peso del grupo de fundadores pasa de baja a no relacionada y de ésta a alta diversificación, encontrando en diversificación relacionada aquellas entidades con un mayor peso de los mismos. Es decir, parece que el comportamiento es que parece aumentar la diversificación, hasta un punto en que empieza a disminuir con el aumento de la representación de ambos grupos. Además el grado de dependencia entre estas variables es elevada tanto para la representación de las instituciones como de los fundadores ($\eta=0,598$ y $\eta=0,460$, respectivamente).

Cuadro 3.41
Relación entre la naturaleza de los representantes del consejo
y la estrategia de diversificación de productos

Fuente: Elaboración propia

Grupos de representación	Diversificación de producto					
	Prueba de K-W			<i>eta</i>	<i>eta</i> ²	
	n	Media Rangos	Estadístico (<i>p</i>)			
Instituciones	Baja	19	21,66	6,336 [†] (0,096)	0,598	0,358
	Relacionada	2	11,00			
	No relacionada	7	21,50			
	Alta	9	13,22			
Fundadores	Baja	19	16,03	6,451 [†] (0,092)	0,460	0,212
	Relacionada	2	33,25			
	No relacionada	7	20,29			
	Alta	9	21,11			

[†] $p < 0,1$.

Por su parte, al igual que sucede con el modelo de control, el cargo ejecutivo o no del presidente de la entidad no influye en ninguna de las decisiones de diversificación tomadas por las cajas de ahorros.

Como conclusión, queda verificada la subhipótesis H7.1 que afirmaba que el mayor tamaño del consejo dificulta la toma de decisiones, lo que hace que el control no sea de calidad traduciéndose en un mayor grado de diversificación; no pudiéndose verificar la subhipótesis H7.2 en cuanto a que la mayor independencia del consejo está relacionada con un menor grado de diversificación pero sí a través de la influencia por grupos de representación.

Estructura y procesos del funcionamiento del consejo

Los resultados obtenidos a través de la prueba no paramétrica de K-W y el estadístico de *Pearson* permiten analizar la existencia de relaciones significativas o no entre los mecanismos de control relacionados con la estructura y el funcionamiento del consejo y las decisiones relacionadas con el crecimiento diversificado de las cajas de ahorros. En este sentido, en el cuadro 3.42 y 3.43 se puede observar que se verifica como significativa y positiva la relación entre el número de reuniones ordinarias celebradas por la comisión de control y la participación en diferentes actividades ($r=0,342$, $p=0,056$), la expansión del mercado nacional ($\chi^2=4,679$, $p=0,096$) así como la dispersión geográfica total ($r=0,343$, $p=0,055$). Por otra parte, también existe una relación significativa del número de reuniones totales celebradas por la comisión de control y el número de actividades realizadas por la misma ($r=0,306$, $p=0,094$). Por otra parte, también existe una relación significativa entre el número de reuniones celebradas por la comisión ejecutiva y la dispersión geográfica ($r=0,395$, $p=0,042$). Por tanto, como se puede observar tanto en los estadísticos de *Pearson* como en la prueba de K-W, no se verifica el signo en la subhipótesis H7.3 de la presente investigación, en la que se consideraba que, en las cajas de ahorros, un consejo de administración activo favorece el control, lo que se traduce en una menor diversificación. Por tanto, habría que analizar complementariamente si la alta diversificación seguida por las entidades está relacionada con unos buenos resultados, con lo que, en este caso, el consejo de administración ha llevado a cabo favorablemente su labor de control (aspecto que será analizado en el apartado 3.2.4) .

Cuadro 3.42

**Relación entre la estructura y los procesos del consejo de administración
y la estrategia de diversificación**

Fuente: Elaboración propia

Estructura y procesos	Prueba de K-W		Estadístico de Pearson				
	Diversif. productos	Diversif. nacional	n	Diversif. número actividades	Diversifi. exterior	Dispersión geográfica	
Nº de comisiones	3,292 (0,349)	2,084 (0,353)	37	0,253 (0,131)	0,274 (0,100)	0,106 (0,533)	
Miembros del consejo en la c. ejecutiva	2,488 (0,477)	1,140 (0,566)	38	0,167 (0,317)	0,056 (0,737)	-0,090 (0,590)	
Nº reuniones consejo	Tot.	0,485 (0,922)	31	-0,001 (0,996)	-0,116 (0,534)	0,055 (0,771)	
	Ord.	0,684 (0,877)	32	-0,055 (0,766)	-0,006 (0,972)	0,212 (0,244)	
	Ext.	0,997 (0,802)	31	0,069 (0,712)	-0,160 (0,389)	-0,200 (0,281)	
Nº reuniones com. control	Tot.	2,679 (0,444)	31	0,306 [†] (0,094)	0,004 (0,982)	0,018 (0,925)	
	Ord.	4,390 (0,222)	32	0,342 [†] (0,056)	0,078 (0,671)	0,343 [†] (0,055)	
	Ext.	0,919 (0,821)	31	0,063 (0,738)	-0,111 (0,552)	-0,284 (0,121)	
Nº reuniones com. ejecutiva	Ord.	2,327 (0,507)	3,953 (0,139)	27	0,200 (0,318)	0,183 (0,361)	0,395* (0,042)

† $p < 0,1$, * $p < 0,05$.

Cuadro 3.43

**Relación entre el número de reuniones ordinarias de la comisión de control y
la estrategia de diversificación nacional**

Fuente: Elaboración propia

Estructura y procesos	Diversificación nacional					
		Prueba de K-W		eta	eta ²	
		n	Media Rangos			Estadístico (p)
Número de reuniones ordinarias de la comisión de control	Provincial-regional	3	11,50	4,679 [†] (0,096)	0,709	0,503
	Suprarregional	23	15,30			
	Nacional	6	23,58			

† $p < 0,1$.

Características demográficas y profesionales de la alta dirección como factores diferenciadores en la diversificación de las cajas de ahorros

Entre los aspectos relacionados con las características demográficas y profesionales de la alta dirección que pueden influir en el compromiso por parte de

la misma con la diversificación de la entidad (H8.1 a H8.4), se analizarán aquellos que indican experiencia, formación y retribución de los directores generales. Para dicho análisis se utilizarán la prueba χ^2 , el análisis de la varianza de K-W (para más de una muestra independiente) y de la U de M-W (para dos muestras), los cuales pueden observarse en el cuadro 3.44.

Cuadro 3.44
Relación de los aspectos demográficos y profesionales del director general y la diversificación de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Características demográficas	n	Prueba de K-W		Estadístico de Pearson		
		Diversif. productos	Diversif. nacional	Diversif. número actividades	Diversif. exterior	Dispersión geográfica
Edad	28	2,152 (0,542)	0,141 (0,932)	0,084 (0,672)	0,219 (0,264)	0,169 (0,391)
Antigüedad en el puesto actual	30	1,239 (0,744)	1,822 (0,402)	0,191 (0,312)	0,372* (0,043)	0,217 (0,250)
Antigüedad en la entidad	29	3,948 (0,267)	0,746 (0,689)	0,077 (0,692)	0,275 (0,149)	0,097 (0,618)
Antigüedad en el sector	28	3,317 (0,345)	1,260 (0,533)	0,007 (0,972)	0,190 (0,334)	0,203 (0,300)
Formación académica	29	Prueba de la χ^2		Prueba de M-W		
		2,836 (0,418)	2,856 (0,240)	21,000 [†] (0,062)	46,000 (0,721)	30,000 (0,205)
Retribución variable	22	4,253 (0,235)	3,430 (0,180)	52,500 (0,614)	52,500 (0,462)	39,500 (0,175)

[†] $p < 0,1$, * $p < 0,05$.

Los resultados muestran la no existencia de relación entre las características de la alta dirección y la estrategia de diversificación seguida por la entidad, a excepción de la formación académica y la diversificación del número de negocios ($\chi^2=21,000$, $p=0,062$), y la antigüedad en el puesto actual y la diversificación hacia el mercado exterior ($r=0,372$, $p=0,043$). En los contraste realizados se puede observar una relación positiva para ambas relaciones, existiendo para la primera un incremento del rango promedio el cual pasa de 7,75 a 16,16 cuando aumenta el grado de formación (véase cuadro 3.45). Por tanto, las subhipótesis definidas escasamente pueden verificarse, cumpliéndose parcialmente lo esperado para las subhipótesis H8.2 y H8.3.

Cuadro 3.45
Relación entre la formación académica del director general
y la estrategia de diversificación del número de actividades

Fuente: Elaboración propia

Características Demográficas	Diversificación número de actividades			
		Prueba de <i>M-W</i>		
		n	Media Rangos	Estadístico (<i>p</i>)
Formación académica	Universitarios de grado medio	4	7,75	21,000 [†]
	Universitarios de grado superior	25	16,16	(0,062)

[†]*p*<0,1.

3.2.4. Relación entre la estrategia de diversificación y los resultados de la entidad

Con el objeto de conocer si los resultados de la entidad varían en función de la estrategia de diversificación adoptada por la misma, se ha definido como subhipótesis de investigación que el alto grado de diversificación de la entidad debería influir negativamente en los resultados de la caja de ahorros (H9.1 y H10.1) y que la diversificación relacionada debería dar mejores resultados que la no relacionada (H9.2). Como ya se ha comentado, como resultados organizativos se han considerado tanto los resultados de interés empresarial -beneficio económico, rentabilidad, eficiencia y cuota de mercado- como los de interés colectivo -gasto en obra social.

El cuadro 3.46 refleja que, desde un punto de vista general, las estrategias tanto de diversificación de productos como de mercados llevadas a cabo por las cajas de ahorros españolas se relacionan de manera positiva y significativa con los resultados tanto de interés empresarial como colectivo (no verificándose las subhipótesis H9.1 y H10.1). Como se puede apreciar, las relaciones significativas se producen mayoritariamente entre las estrategias de diversificación y los resultados expresados en valores absolutos, por lo que si tenemos en cuenta las medidas de resultado relativas, menos afectados por el tamaño de la entidad, el beneficio por empleado se relaciona con la estrategia de diversificación nacional ($\chi^2=5,934$, $p=0,051$), la diversificación del número de actividades ($r=0,371$, $p=0,011$) y la diversificación exterior ($r=0,391$, $p=0,007$); la eficiencia con la diversificación exterior ($r=-0,266$, $p=0,074$); la ROA con la estrategia de diversificación nacional ($\chi^2=4,933$, $p=0,085$); la ROE con la diversificación del número de actividades ($r=0,376$, $p=0,010$) y la diversificación exterior ($r=0,311$,

$p=0,036$); y, por último, el gasto en obra social por empleado con la diversificación nacional ($\chi^2=7,719$, $p=0,021$), la diversificación del número de actividades ($r=0,302$, $p=0,041$) y la diversificación exterior ($r=0,401$, $p=0,006$).

Cuadro 3.46
Relación entre la estrategia de diversificación
y los resultados de la entidad
 Fuente: Elaboración propia

Resultados	Prueba de K-W		n	Estadístico de <i>Pearson</i> o de <i>Spearman</i>		
	Diversificación productos	Diversificación nacional		D. número de actividades	Diversificación exterior	Dispersión geográfica
Beneficio	24,261*** (0,000)	16,380*** (0,000)	46	0,508*** (0,000)	0,415** (0,004)	0,477** (0,001)
Beneficio / empleado	3,256 (0,354)	5,934 [†] (0,051)	46	0,371* (0,011)	0,391** (0,007)	0,231 (0,122)
Eficiencia	2,668 (0,446)	1,327 (0,515)	46	-0,209 (0,164)	-0,266 [†] (0,074)	-0,051 (0,737)
ROA	1,233 (0,745)	4,933 [†] (0,085)	46	0,082 (0,588)	0,088 (0,560)	-0,149 (0,322)
ROE	6,219 (0,101)	2,735 (0,255)	46	0,376* (0,010)	0,311* (0,036)	-0,145 (0,335)
Cuota de mercado	25,126*** (0,000)	16,387*** (0,000)	46	0,771*** (0,000)	0,615*** (0,000)	0,765*** (0,000)
Gasto OBS	23,541*** (0,000)	17,687*** (0,000)	46	0,442** (0,002)	0,434** (0,003)	0,460** (0,001)
OBS / empleado	1,664 (0,645)	7,719* (0,021)	46	0,302* (0,041)	0,401** (0,006)	0,238 (0,112)

[†] $p<0,1$, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$.

Analizando el tipo y grado de la relación, como se puede comprobar, al igual que los estadísticos de *Pearson* del cuadro anterior (cuadro 3.46) muestran una relación positiva entre la estrategia y los resultados, la prueba de K-W (cuadro 3.47) confirma también dicha relación positiva para la estrategia de diversificación nacional, al crecer los resultados a medida que aumenta el grado de expansión nacional, a excepción del ROA. En este último caso, se observa que la rentabilidad sobre activos aumenta cuando se pasa de provincial/regional a suprarregional pero disminuye cuando se pasa de esta última a nacional, aspecto que ayuda al contraste de la subhipótesis H10.1, aunque con un nivel de significación del 10 por ciento. Por otro lado, la mayor dependencia con la estrategia de diversificación nacional la presentan los beneficios por empleado ($\eta^2=0,530$) y la cuota de mercado ($\eta^2=0,565$).

Cuadro 3.47
Relación entre la estrategia de diversificación nacional
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Diversificación de mercado nacional					eta	eta ²
	Prueba de K-W			Estadístico (p)			
	n	Media Rangos					
Beneficio / empleado	Provincial/regional	4	8,00	5,934 [†] (0,051)	0,530	0,281	
	Suprarregional	32	24,63				
	Nacional	10	26,10				
ROA	Provincial/regional	4	16,50	4,933 [†] (0,085)	0,252	0,063	
	Suprarregional	32	26,41				
	Nacional	10	17,00				
Cuota de mercado	Provincial/regional	4	7,00	16,387*** (0,000)	0,565	0,319	
	Suprarregional	32	21,45				
	Nacional	10	36,65				
OBS / empleado	Provincial/regional	4	6,00	7,719* (0,021)	0,305	0,093	
	Suprarregional	32	24,56				
	Nacional	10	27,10				

[†]p<0,1, *p<0,05, ***p<0,001.

Por último, con el objeto de conocer si las entidades con una diversificación de productos relacionada obtienen mejores resultados que aquellas con una diversificación no relacionada, se procedió a utilizar la variable diversificación de productos recodificada en dos categorías -entidades de baja diversidad o diversificadas de manera relacionada y entidades diversificadas no relacionadas y de alta diversidad-. De esta forma, se pudo encontrar una relación significativa entre la diversificación de productos y el beneficio por empleado ($\chi^2=2,913$, $p=0,088$) y con la ROE ($\chi^2=6,188$, $p=0,013$); pudiendo analizarse un resultado al que se le haya eliminado el efecto tamaño de la entidad. Los resultados obtenidos del análisis de la varianza de K-W muestran cómo el rango de medias crece con la mayor diversificación no relacionada o de alta diversidad de la entidad; por tanto, no se cumple que la diversificación relacionada ofrezca mayores resultados que la no relacionada sino lo contrario (véase cuadro 3.48). El grado de dependencia de las variables es mayor en la ROE ($eta=0,378$) que en el beneficio por empleado ($eta=0,248$).

Cuadro 3.48
Relación entre la diversificación de productos
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Dispersión de productos					
	Prueba de K-W			eta	eta ²	
	n	Media Rangos	Estadístico (p)			
Beneficio por empleado	Div. Baja-Relacionada	27	20,67	2,913 [†] (0,088)	0,248	0,06
	Div. No relacionada-alta	19	27,53			
ROE	Div. Baja-Relacionada	27	19,37	6,188* (0,013)	0,378	0,143
	Div. No relacionada-alta	19	29,37			

[†]p<0,1, *p<0,05.

Como síntesis, se puede observar que la mayor diversificación de mercados y de productos se relaciona, en las cajas de ahorros españolas, con una mayor rentabilidad y eficiencia, no cumpliéndose las hipótesis planteadas.

3.3. PERFIL DE DESARROLLO ESTRATÉGICO, ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y RESULTADOS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

Con el presente apartado se pretende identificar, a través del análisis de conglomerados, qué perfiles de diversificación empresarial de las cajas de ahorros españolas se relacionan con unos mejores resultados, así como qué características estructurales de gobierno las definen, aspecto que permitirá el cumplimiento del último objetivo de investigación. Para ello se realizó un análisis *cluster k-means* con arreglo a las políticas de diversificación de productos y mercados seguidas en las entidades. Esta técnica permite formar grupos de objetos (cajas de ahorros) homogéneos respecto a una variedad de atributos que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos (González, 1991).

Antes de comenzar con la obtención de los diferentes grupos, previamente se llevó a cabo un análisis de componentes principales que nos permitiera la reducción de la dimensionalidad de las variables explicativas de la diversificación empresarial, a saber, aquellas relacionadas con la diversificación de productos -número de actividades a dos dígitos y a cuatro dígitos en las que participa la entidad, número de actividades a cuatro dígitos por actividades a dos dígitos y número de empresas participadas en su totalidad- y aquellas relacionadas con la diversificación

geográfica nacional -número de oficinas en España, número de provincias y comunidades autónomas en las que se localiza la caja y número de oficinas en la comunidad autónoma de origen y en el resto-. La diversificación de mercados exteriores no se tuvo en cuenta en el análisis debido a no ser un aspecto muy desarrollado en la mayoría de las cajas. Para la reducción de la dimensionalidad de estas variables se utilizó el *análisis de componentes principales* con rotación *varimax*, explicado en el capítulo metodológico. La prueba de esfericidad de Barlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) contrastaron la idoneidad de esta técnica, mientras que el análisis de fiabilidad, para la escala conjunta y para cada uno de los factores, indicó que nos encontramos ante un instrumento de medición entre aceptable y bueno, ya que los valores se encuentran por encima de 0,7 ó 0,8. Cada uno de los factores obtenidos incluyó aquellos *ítems* relacionados con la diversificación de mercados para el primero (explica el 44,6% de la varianza) y con la diversificación de productos para el segundo (explica el 40,4% de la varianza), aspecto que no dio lugar a dudas en cuanto al nombre de los mismos. Estos resultados se muestran en el cuadro 3.49.

Cuadro 3.49
Análisis de componentes principales
para las medidas de la diversificación empresarial

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de idoneidad del análisis factorial			
Índice KMO = 0,684			
Esfericidad de Barlett = 974,163 ($p=0,000$)			
Resultados del análisis factorial			
Factores	Ítems	Comun.	C. f.
Diversificación de mercados Varianza explicada= 44,6%	Número de oficinas en España	0,948	0,966
	Número de oficinas en otras C.A.	0,916	0,957
	Número oficinas en la C.A.	0,904	0,906
	Número de provincias	0,804	0,802
	Número de C.A.	0,738	0,737
Diversificación de productos Varianza explicada= 40,4%	Número de actividades a dos dígitos	0,903	0,955
	Número de actividades a cuatro dígitos	0,948	0,940
	Número de empresas participadas	0,828	0,874
	Número de actividades a 4 dígitos por actividades a 2 dígitos	0,666	0,790
Análisis de fiabilidad			
<i>Alpha de Cronbach</i> para la escala en su totalidad			0,701
<i>Alpha de Cronbach</i> del primer factor			0,776
<i>Alpha de Cronbach</i> del segundo factor			0,827

Una vez reducida esta escala de medida, los factores resultantes fueron utilizados para la formación de los grupos, para el cual se utilizó el algoritmo no jerárquico para el método de *k-means*, que permite la reasignación de objetos a lo largo del proceso. Como ya se indicó en el capítulo metodológico, para la aplicación de esta técnica hay que establecer el número de grupos, siendo tres el que, cumpliendo con los criterios de convergencia de este método para ser válido, mejor reflejaba las diferencias en la adopción de dichas estrategias por cada grupo de cajas. Los resultados de este análisis reflejan, por tanto, la existencia de tres grupos integrados por 13, 4 y 28 cajas⁶, donde las distancias entre los centros de los conglomerados finales indican que los grupos menos parecidos son el II y el III, mientras que los más similares son el I y el II (véase cuadro 3.50).

Cuadro 3.50
Análisis de conglomerados

Fuente: Elaboración propia

Conglomerado	Número de casos	Distancia entre los centros de los conglomerados finales		
		Grupo I	Grupo II	Grupo III
Grupo I	13	-	-	-
Grupo II	4	1,529	-	-
Grupo III	28	1,684	2,108	-

El cuadro 3.51 recoge los centros de los conglomerados finales, aspecto que permite caracterizar cada uno de los grupos de entidades en cuanto a sus políticas de diversificación. En este sentido, el grupo I ha basado su expansión más en la diversificación de productos que en la de mercados geográficos, siendo ésta reducida. En lo que respecta al grupo II, se caracteriza por preocuparse en crecer hacia los dos ámbitos, siendo estas cajas las que presentan una mayor diversificación de mercados. Y, por último, el grupo III está constituido por aquellas entidades especializadas en su ámbito de actuación con una escasa diversificación de productos y de mercados. El análisis de la varianza realizado determinó que los factores utilizados en la diferenciación de los grupos son significativos para un nivel de significación menor que 0,01.

⁶ Una de las entidades fue eliminada debido a la gran diferencia en cuanto a su dimensionalidad con respecto al resto de las cajas de ahorros españolas.

Cuadro 3.51
Centros de los conglomerados finales

Fuente: Elaboración propia

Factores de diversificación	Conglomerado		
	Grupo I	Grupo II	Grupo III
Diversificación de mercados	-0,20753	1,29374	-0,28826
Diversificación de productos	1,09985	0,81134	-0,58229

Una vez caracterizados los tres grupos resultantes del análisis *cluster* en cuanto a sus políticas de diversificación empresarial, se procede a realizar un breve análisis descriptivo de dichos grupos atendiendo tanto a las características de las cajas que los forman (véase cuadro 3.52) como a su estructura de gobierno, utilizando para ello aquellas variables más significativas obtenidas a través del análisis bivariado del apartado 3.2 (véase cuadro 3.53).

Cuadro 3.52
Características demográficas
de los grupos de cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones demográficas de las entidades		Conglomerado					
		Grupo I		Grupo II		Grupo III	
		n	%	n	%	n	%
Naturaleza de la fundación	Pública	4	50,0	1	33,3	6	27,3
	Privada	4	50,0	2	66,7	15	68,2
	Católica	-	-	-	-	1	4,5
Tamaño (activos totales medios)	Muy pequeñas	-	-	-	-	4	14,3
	Pequeñas	2	15,4	-	-	19	67,9
	Medianas	6	46,2	1	25,0	4	14,3
	Grandes	5	38,5	2	50,0	1	3,6
	Muy grandes	-	-	1	25,0	-	-
Empleados	Inferior a 250	-	-	-	-	3	10,7
	De 250 a 500	-	-	-	-	3	10,7
	De 500 a 2.000	4	30,8	-	-	18	64,3
	De 2.000 a 7.500	9	69,2	3	75,0	4	14,3
	Superior a 7.500	-	-	1	25,0	-	-
Oficinas	Inferior a 100	-	-	-	-	6	21,4
	De 100 a 250	3	23,1	-	-	17	60,7
	De 250 a 500	6	46,2	-	-	3	10,7
	De 500 a 1.000	4	30,7	3	75,0	2	7,1
	Superior a 1.000	-	-	1	25,0	-	-

Cuadro 3.53
Características descriptivas de la estructura de gobierno
de los grupos de cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia

Variables estructurales de gobierno corporativo		Conglomerado														
		Grupo I (n=13)					Grupo II (n=4)					Grupo III (n=28)				
		n	%				n	%				n	%			
Modelo de control de la asamblea	Control interno	2	20,0				1	25,0				9	39,1			
	Control de la A. P.	6	60,0				1	25,0				8	34,8			
	Control equilibrado	2	20,0				2	50,0				6	26,1			
Modelo de control del consejo	Control interno	1	10,0				1	25,0				5	21,7			
	Control de la A. P.	6	60,0				1	25,0				7	30,4			
	Control equilibrado	3	30,0				2	50,0				11	47,8			
Dimensión del consejo	Inferior a la media	-	-				1	25,0				12	42,9			
	Igual a la media	7	53,8				1	25,0				13	46,4			
	Superior a la media	6	46,2				2	50,0				3	10,7			
		Grupo I					Grupo II					Grupo III				
		n	Med.	DT	Mín.	Máx.	n	Med.	DT	Mín.	Máx.	n	Med.	DT	Mín.	Máx.
Dimensión de la asamblea		13	155,4	31,8	100	200	4	187,75	89,82	120	320	28	108,04	36,85	0	160
Dimensión de la comisión de control		13	8,5	1,6	5	11	4	8,75	2,36	7	12	28	7,11	1,66	5	11
Dimensión de la comisión ejecutiva		8	10,0	1,5	8	13	3	8,33	2,08	6	10	18	7,22	1,48	5	10
Número de reuniones ordinarias en el consejo		9	13,9	4,3	10	24	3	15,33	3,05	12	18	20	14,00	9,11	5	49
Número de reuniones ordinarias en la c. control		9	16,8	10,6	8	41	3	23,67	18,50	12	45	20	12,70	11,36	4	46
Número de reuniones ordinarias en la c. ejecutiva		7	26,9	16,22	1	45	3	32,67	13,43	23	48	17	21,35	14,99	0	48
Importancia al consenso entre los miembros		4	-0,71	1,46	-1,91	1,07	2	1,14	0,59	0,72	1,55	20	0,03	0,85	-1,55	1,65
Importancia a la información de los miembros		4	-0,41	0,73	-1,18	0,55	2	0,44	0,68	-0,04	0,92	20	0,04	1,07	-1,63	1,71
Importancia a la experiencia de los miembros		4	0,66	1,28	-0,84	1,97	2	0,46	1,36	-0,05	1,42	20	-1,18	0,90	-1,71	1,47

Los resultados de los análisis de frecuencias y descriptivo anteriores muestran las siguientes características demográficas y estructurales de gobierno corporativo de cada uno de los tres grupos identificados:

- En primer lugar, el grupo I, constituido por 13 cajas de ahorros, basa su expansión en una mayor diversificación de productos que de mercados. Para este grupo, la expansión de mercados geográficos es escasa, mientras que destaca por ser el que realiza mayores inversiones en la participación en otros negocios. Estas cajas se caracterizan, en promedio, por ser entidades medianas en cuanto a sus activos totales medios (46,2%), contando el 69,2 por ciento con una plantilla de 2.000 a 7.500 empleados y un número de oficinas entre 250 a 500 (46,2%). En este grupo se hallan cajas de ahorros de naturaleza pública y privada al 50%.

En cuanto a los mecanismos de control internos de las cajas del grupo I, destaca el hecho de que predomina un modelo de control, tanto en la asamblea como en el consejo, por parte de la Administración Pública (60%), siendo el tamaño de la asamblea medio de 155 miembros y el del consejo superior o igual a 17 miembros. En la estructura y el funcionamiento del consejo, en este grupo, encontramos una comisión de control y una comisión ejecutiva que cuentan con una media de 8,5 y 10 miembros, respectivamente, así como con una frecuencia de reuniones del consejo y de la comisión de control de 1,15 y 1,4 al mes, respectivamente, siendo la de la comisión ejecutiva de 2,24 al mes. La importancia concedida al logro del consenso en las reuniones y a dar información a los miembros de las mismas es escasa, valorándose de manera destacada aspectos como la experiencia en el sector y la participación como consejero en otras empresas.

- En lo que respecta al grupo II, en el que tan sólo se encuentran 4 entidades, éste se caracteriza por preocuparse por crecer hacia los dos ámbitos, siendo el que destaca por una mayor diversificación de mercados. Las cajas que se agregan en este grupo son de gran dimensión, tanto por activos totales medios como por número de empleados y oficinas, caracterizándose por tener una fundación de origen privado (66,7%).

En la mitad de estas cajas predomina el control equilibrado en su asamblea y en su consejo, con un tamaño de la asamblea de 188 miembros de media, el mayor de todos los grupos, y un consejo de administración que supera los 17 miembros (50,0%). En cuanto a su estructura y funcionamiento, en este grupo se encuentran las cajas con más actividad, tanto por la dimensión de la comisión de control como por el número de reuniones celebradas al año por ésta y por la comisión ejecutiva -cercanas a 2 al mes la primera y 3 al mes la segunda-; en cambio, la comisión ejecutiva no destaca por su tamaño. En estas cajas es donde más importancia se concede al consenso en las reuniones y a la información que deban tener los miembros en las mismas; la experiencia también la consideran importante, pero sin superar la valoración otorgada por el grupo anterior.

- Y, por último, el grupo III está constituido por aquellas entidades especializadas en su ámbito de actuación con una escasa diversificación de productos y de mercados, es decir, están preocupadas por el desarrollo en su lugar de origen. Éste es el grupo más numeroso de cajas de ahorros que, en su mayoría, presentan las características de una naturaleza privada (68,2%) y con el menor tamaño en cuanto a sus activos totales medios, número de empleados (de 500 a 2.000) y oficinas (de 100 a 250). En este grupo predomina el control interno (39,1%) o de la Administración Pública (34,8%) en la asamblea y el control equilibrado en el consejo (47,8%).

Las dimensiones de la asamblea y del consejo son las menores de los tres grupos, encontrando 108 miembros de media en la primera y entre 17 (46,4%) y menos de 17 (42,9%) en el segundo, y también cuentan con el menor número de miembros en las comisiones. Estos consejos de administración son los menos activos de los tres grupos en cuanto a las frecuencias de las reuniones. Y a pesar de que les conceden más importancia al consenso y a la información de los miembros que el grupo I, ésta es muy escasa (media=0,03 y media=0,04, respectivamente), siendo la experiencia muy poco considerada (media=-1,18).

Si bien hasta este momento se ha realizado meramente un descriptivo de cada uno de los grupos, resulta clave en este trabajo de investigación conocer aquellos aspectos significativos que diferencian a un grupo de otro en cuanto a su estructura de gobierno, lo que permitirá conocer qué aspectos estructurales se relacionan con las empresas que han llevado a cabo estrategias de diversificación con mejores resultados, realizando un análisis de la varianza para ello (véase cuadros 3.54 y 3.55)⁷.

Cuadro 3.54
Características demográficas
de los grupos de cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones demográficas de las entidades	Conglomerados	n	Rango promedio	χ^2 (p)
Tamaño (activos totales medios)	Grupo I	13	33,31	24,306*** (0,000)
	Grupo II	4	41,00	
	Grupo III	28	15,64	
Empleados	Grupo I	13	31,08	20,667*** (0,000)
	Grupo II	4	42,50	
	Grupo III	28	16,46	
Oficinas	Grupo I	13	33,38	24,808*** (0,000)
	Grupo II	4	41,25	
	Grupo III	28	15,57	

*** $p < 0,001$.

En el cuadro anterior (cuadro 3.54), el análisis de la varianza de K-W muestra la existencia de diferencias significativas entre grupos en función del tamaño de las entidades que los forman en cuanto a los activos totales medios, el número de empleados y el número de oficinas, siendo el grupo II el formado por las entidades mayores, seguido del grupo I y III.

⁷ No se ha podido realizar el estadístico a través del análisis de las variables definidas por categorías utilizadas para el descriptivo del apartado 3.1 del presente capítulo debido a la existencia, en la prueba de la χ^2 de Pearson, de más del 20% de casillas con una frecuencia esperada inferior a 5. Por tanto, se ha acudido a la utilización de la variable cuantitativa original.

Cuadro 3.55
Características estructurales de gobierno
de los grupos de cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia

Variables estructurales de gobierno corporativo	Conglomerados	n	Rango promedio	χ^2 (p)	
Asamblea					
Dimensión de la asamblea ^a	Grupo I	13	32,12	14,109** (0,001)	
	Grupo II	4	32,63		
	Grupo III	28	17,39		
Naturaleza de los miembros de la asamblea	-	-	-	NS	
Consejo de administración					
Dimensión del consejo	Grupo I	13	31,04	9,600** (0,008)	
	Grupo II	4	27,88		
	Grupo III	28	18,57		
Naturaleza de los miembros del consejo	% corp. municipales	Grupo I	10	24,05	5,274 [†] (0,072)
		Grupo II	4	24,63	
		Grupo III	23	15,83	
	% personal	Grupo I	10	12,85	5,895 [†] (0,052)
		Grupo II	4	26,75	
		Grupo III	23	20,33	
Cargo del presidente	-	-	-	NS	
Antigüedad del presidente en el puesto	-	-	-	NS	
Antigüedad del presidente en el sector financiero	Grupo I	6	18,67	5,172 [†] (0,075)	
	Grupo II	2	23,25		
	Grupo III	20	12,38		
Gasto medio en los órganos de administración ^b	Grupo I	12	21,50	8,768* (0,012)	
	Grupo II	4	30,00		
	Grupo III	20	14,40		
Edad media de los miembros del consejo	-	-	-	NS	
Reuniones anuales del consejo	-	-	-	NS	
Reuniones anuales de la comisión de control	-	-	-	NS	
Reuniones anuales de la comisión ejecutiva	-	-	-	NS	
Importancia al factor experiencia de los miembros	-	-	-	NS	
Alta dirección					
Antigüedad en el puesto	-	-	-	NS	
Formación académica	-	-	-	NS	
Retribución variable	-	-	-	NS	

[†]p<0,1, *p<0,05, **p<0,01.

NS: relación no significativa.

^aVariable no analizada en el contraste de las subhipótesis debido a no tener apoyo teórico.

^bVariable no analizada en el contraste de las subhipótesis debido a no ser representativa de la asamblea ni del consejo, sino de todos los órganos de administración de la caja.

Por tanto, significativamente los tres grupos de cajas de ahorros identificados se diferencian por los siguientes aspectos que los definen:

- El grupo I, se diferencia de los restantes por contar con cajas de tamaño mediano con una estructura de gobierno en la que destaca el mayor tamaño del consejo, pero con poca representación del personal en el mismo, por lo que se le ha denominado *cajas de ahorros medianas multinegocio con escaso poder del personal en el consejo*.
- Las entidades del grupo II, concretamente, se diferencian del resto de grupos por poseer las asambleas una gran dimensión, en el consejo tanto las corporaciones municipales como el personal juegan un importante papel, cuentan con presidentes con una gran experiencia en el sector financiero y, por último, son las que mayor gasto realizan en la retribución de los diferentes órganos de gobierno. Por tanto, en función de lo argumentado hasta el momento a este grupo de entidades se les ha denominado *cajas de ahorros grandes multimercado con poder equilibrado en el consejo*.
- En las entidades del grupo III existe un bajo control por parte de las corporaciones municipales, contando con las asambleas y los consejos de administración de menor tamaño, con poca experiencia en el sector por parte del presidente de la entidad así como un menor gasto en la retribución de los órganos de administración por número de consejeros. Está constituido por aquellas entidades a las que se les ha denominado *cajas de ahorros pequeñas poco diversificadas con escaso poder de las corporaciones municipales en el consejo*.

Una vez concluidos los análisis estadísticos de fiabilidad, simplificación de escalas y formación de grupos, finalmente se pretende conocer de manera global qué grupo es el que destaca por sus mejores resultados y las características de la estructura de gobierno que predomina en esas cajas de ahorros. Para ello, se llevará a cabo una análisis de la varianza de K-W con el objeto de conocer si existen diferencias significativas entre los grupos en función de los resultados de interés empresarial y colectivo, realizando, además, un análisis de independencia a través del estadístico η^2 para determinar la existencia de relación y del estadístico η^2 para establecer el grado de relación existente entre las variables objeto de

estudio. En este sentido, los análisis (véase cuadro 3.56) mostraron que las medidas de resultados significativas a la hora de explicar las diferencias de comportamiento entre los grupos son el beneficio ($\chi^2=25,539$, $p=0,000$), el gasto en obra social ($\chi^2=24,050$, $p=0,000$), la cuota de mercado ($\chi^2=24,902$, $p=0,000$), la ratio de eficiencia ($\chi^2=4,765$, $p=0,092$) y la ROE ($\chi^2=12,207$, $p=0,002$). Por tanto, se tomará la ratio de eficiencia y la ROE como medidas de comparación entre los diferentes grupos de cajas de ahorros al ser las únicas relativas, es decir, donde queda aislado el efecto del tamaño de la entidad; sin embargo, debido a que el gasto en obra social por número de empleados -única medida relativa con la que se cuenta como resultados de interés colectivo- no resultó ser significativa, no podrá verificarse la importancia concedida por cada uno de los grupos a estos fines.

Cuadro 3.56
Relación entre el perfil de los grupos de cajas de ahorros
y los resultados de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados	Conglomerados	n	Prueba de K-W		eta	eta ²
			Media rangos	Estadístico (p)		
Ratio eficiencia	Grupo I	13	16,38	4,765 [†] (0,092)	0,321	0,742
	Grupo II	4	27,75			
	Grupo III	28	25,39			
ROE	Grupo I	13	33,42	12,207** (0,002)	0,539	0,291
	Grupo II	4	23,88			
	Grupo III	28	18,04			

[†] $p<0,1$, ** $p<0,01$.

El cuadro anterior (cuadro 3.56) muestra diferencias significativas entre los diferentes grupos de cajas de ahorros y su ratio de eficiencia y de ROE. Para la primera, el grado de asociación y la variabilidad explicada son de 0,321 (eta) y 0,742 (eta²), respectivamente, mientras que para la segunda, son de 0,539 (eta) y 0,291 (eta²). En cuanto a la eficiencia, teniendo en cuenta que a mayor ratio menos eficiente es la caja de ahorros, se puede afirmar, a partir de la media de rangos, que las cajas del grupo I son las más eficientes, seguidas por las cajas del grupo III y II con tasas muy similares. Por su parte, la rentabilidad sobre recursos propios muestra que el grupo I está formado por las cajas más rentables, seguido del grupo II y III, respectivamente.

Así, si bien el grupo II, que se encuentra formado por las *cajas de ahorros grandes multimercado con poder equilibrado en el consejo*, con asambleas de una gran dimensión, con presidentes con una gran experiencia en el sector financiero y un mayor gasto en la retribución de los diferentes órganos de gobierno, no es el más rentable en el periodo analizado, el que sí lo es *-cajas de ahorros medianas multinegocio con escaso poder del personal en el consejo* (grupo I)-, como su nombre indica, posee la mayor participación en otros negocios pero la menor expansión de mercados, así como una estructura de gobierno donde destaca el mayor tamaño del consejo pero la poca representación del personal en el mismo. Por último, como se puede observar, el grupo III *-cajas de ahorros pequeñas poco diversificadas con escaso poder de la corporaciones municipales en el consejo-*, que es el menos rentable, se caracteriza por el menor tamaño de la asamblea y del consejo, así como por un bajo control por parte de las corporaciones municipales, con poca experiencia en el sector por parte del presidente de la entidad así como con un menor gasto en la retribución de los órganos de administración por número de consejeros.

Como conclusión, los resultados de los análisis realizados contrastan, por un lado, que las entidades con mejores resultados son aquellas que se encuentran más diversificadas *-sobre todo en productos-*, mientras que las de peores resultados son las que menos diversifican *-tanto en mercados como en productos-*. Por tanto, estos resultados no parecen dar apoyo a la hipótesis de que la mayor diversificación produce peores resultados sino todo lo contrario, caracterizándose la mayor diversificación, significativamente, por poseer una dimensión de la empresa mediana pero con un elevado tamaño del consejo y en donde el personal no juega un papel muy importante. De manera descriptiva, también destaca el hecho de poseer un modelo de control, mayoritariamente, de la Administración Pública, con un elevado tamaño de la comisión ejecutiva, siendo el menos activo de los grupos en cuanto a la frecuencia de las reuniones ordinarias del consejo. Además, es el grupo que le concede una menor importancia al buen funcionamiento del consejo en cuanto al consenso en las decisiones y a la información que deben recibir los miembros, pero el que le da mayor importancia a la experiencia que deben poseer los mismos. Sobre la base de estas consideraciones, las empresas más grandes no son las más rentables, pero sí aquellas donde el consejo de administración juega un importante papel en cuanto a su dimensión así como en cuanto a la independencia de sus miembros, no llevando a cabo la mayor diversificación de

productos pero sí la mayor diversificación de mercados. Estos aspectos serán desarrollados con mayor profundidad en el capítulo siguiente al llevar a cabo el análisis de las conclusiones de la presente investigación.