

Gobierno de las Cajas de Ahorros

Rafel Crespí Cladera

Catedrático de Organización de Empresas
Universitat de les Illes Balears



Estructura de la presentación

- El gobierno de la empresa bancaria
- Misión y *stakeholders* en las Cajas de Ahorros
- Estudio empírico
- Desafíos

Fundamentos de la presentación

- Crespí, R., M.A. García-Cestona y Vicente Salas (2003): capítulo de gobierno corporativo en “*Presente y Futuro de las Cajas de Ahorros*. Fundación Caixa Galicia (Centro de Investigación Económica y Financiera) y Analistas Financieros Internacionales. 2003.
- Crespí R., M.A. García-Cestona (2001): *Ownership and Control of the Spanish Listed Firms* en *The control of Corporate Europe*, 2001. Editors, F. Barca and M. Becht, **Oxford University Press**.
- Crespí, R., M.A. García-Cestona y Vicente Salas (2004): “Governance Mechanisms in Spanish Banks. Does Ownership Matter?”, **Journal of Banking & Finance**, Volume 28, Issue 10, October 2004, Pages 2311-2330
- Crespí, R., García Cestona, M. A. (2004):” El gobierno de las entidades bancarias: Su evolución y el caso de las cajas de ahorros”. **Papeles de Economía Española**, 101 (176-193)

El gobierno de la empresa. Visión tradicional

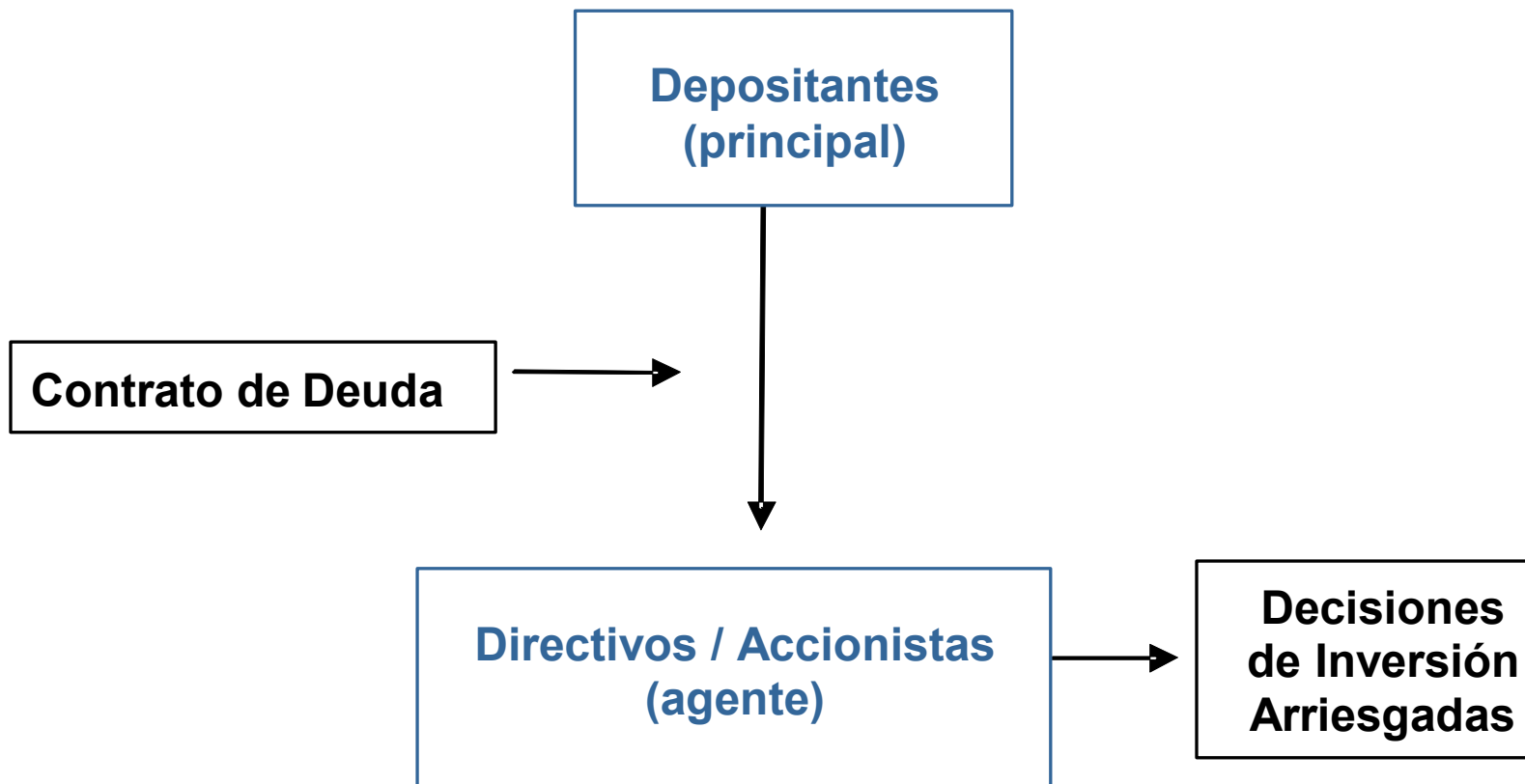
“medios a través de los cuales quienes proporcionan recursos financieros a la empresa se aseguran una retribución adecuada a sus inversiones”

- Relación entre aportantes de fondos y quienes los gestionan
- Estructura de propiedad: dispersa | concentrada

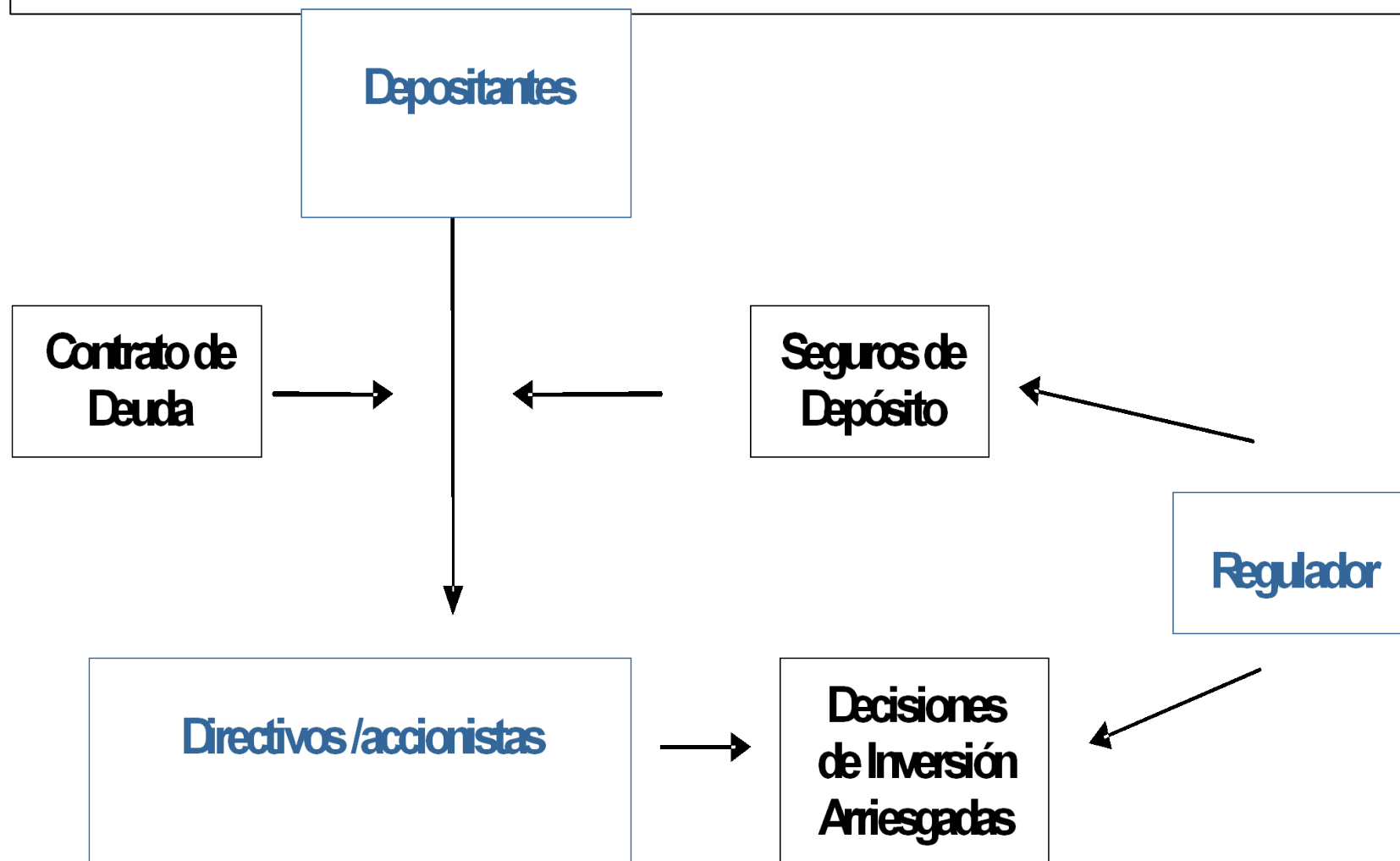
El gobierno de la empresa. Modelos

- Distinción tradicional
 - Modelo anglo-americano vs. Modelo continental europeo
 - Contexto anglo-americano: accionistas vs directivos
 - Contexto continental europeo (España): accionistas minoritarios vs accionistas mayoritarios a través de directivos Accionistas vs. otros interesados
 - Evolución temporal. Cambios
- Es aplicable esta distinción al gobierno de la empresa bancaria?
 - Macey y O'Hara (2003). Las reglas de adscripción no funcionan

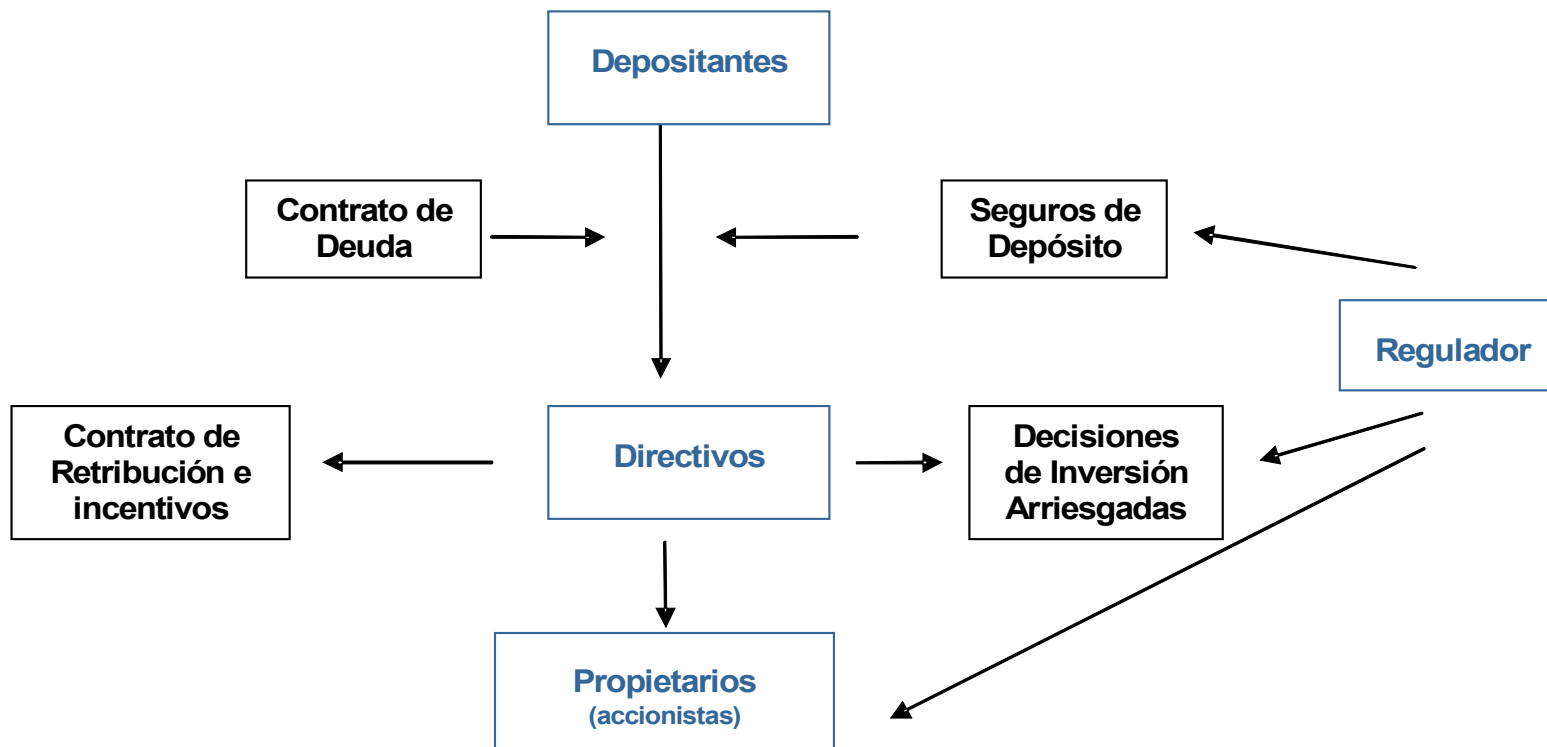
Conflicto de intereses en la empresa bancaria. condiciones ideales



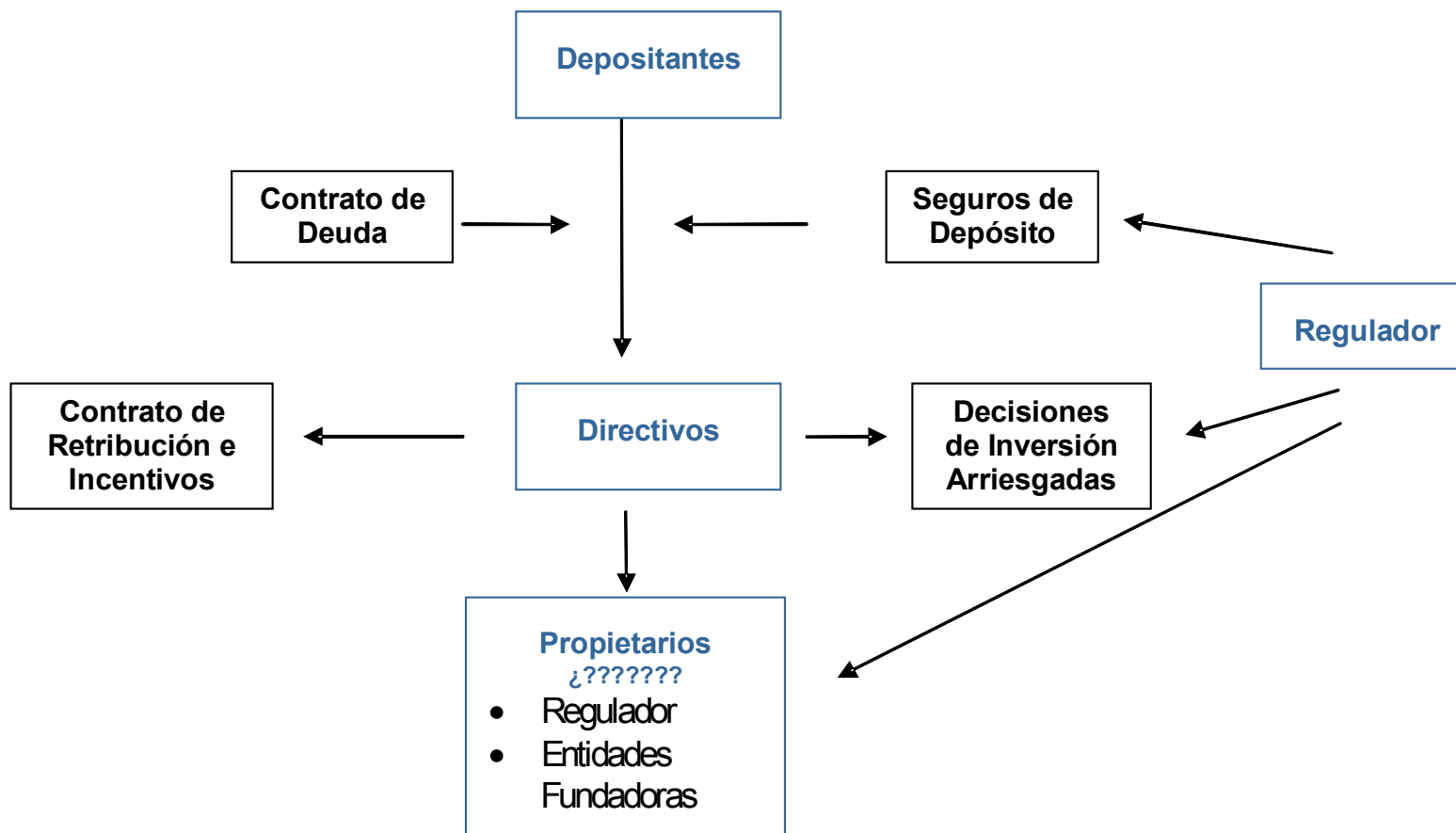
Conflicto de intereses en la empresa bancaria. Externalidades



Problema de Control Corporativo en Instituciones Bancarias



Problema de Control Corporativo en Cajas de Ahorros



El gobierno de la empresa. Nueva aproximación

“diseño de las instituciones que inducen o fuerzan a los directivos a reconocer el bienestar de los interesados (stakeholders)”

- Perseguir intereses particulares no implica eficiencia colectiva
- Mecanismos colectivos para corregir “externalidades”
 - Mecanismos de *salida* de la relación
 - mecanismos de *voz* (control compartido) entre los interesados

El gobierno de la empresa bancaria. Regulación

- Regulación y supervisión de la empresa bancaria: externalidades fruto de su insolvencia o quebranto
- Bancos comerciales: control de accionistas con efectos externos
- Regulación bancaria afecta al
 - mercado por el control
 - Opas hostiles, fusiones con aprobación previa
 - mercado de depósitos
 - Regulación entrada, expansión territorial. Atenúa competencia con coeficientes, dotaciones
 - mercado de directivos
 - Blindajes...

El gobierno de la empresa bancaria. *stakeholders*

- Interesados
 - depositantes
 - accionistas
 - trabajadores
 - equipo directivo
 - regulador

- Diferencias entre bancos comerciales y cajas de ahorros
 - ...+
 - entidades fundadoras
 - entidades locales / regionales

Representatividad de los interesados en las cajas españolas

Datos en porcentajes de la Asamblea General

	Any	Impositors	Empleats	Entitats fundadores	Municipis	Altres adm.	Parlament
Normativa estatal LORCA	1985	44	5	11	40	-	-
Normativa estatal 44/ 2002	2002	25-50	5-15	50*	50*	50*	50*
Catalunya	1985 1994 2002	30-40	5-15	25-35	15-25	-	-
Andalusia	1985	44	5	11	40	-	-
Andalusia	1999	28	7	9	35	-	21
Andalusia	2002	27	15	13	22	8	15
Aragó	1991	41	7	10	42	-	-
Aragó	2000	41	7	10	21	-	21
Astúries	1988	20	5	35	40	-	-
Astúries	2000	20	5	35	40	-	-
Astúries	2002	40	10	23	27	-	-
Balears	1989	39	5	16	34	6	-
Canàries	1990	26	5	10	44	15	-
Cantàbria	1990	22	5	10	38	-	25
Cantàbria	2002	23	8	8	23	-	23
Castella-la Manxa	1997	22	7	10	40	-	21
Castella-la Manxa	2003	30	9	12	22	-	19
Castella i Lleó	1990	35-45	5-15	10-15	25-40	5-10	-
Castella i Lleó	1994	30-40	5-15	5-10	25-35	5-15	15
Castella i Lleó	2000	30	10	5 o 10	35	15	15
Castella i Lleó	2001	32	11	5	32	5	15
Extremadura	1994	44	5	11	40	-	-
Extremadura	2004	25-50	5-15		50*	50*	50*
Galícia	1989	40	10	25	25	-	-
Madrid	1992	28	8	20	32	-	12
Múrcia	1988	20	5	35	40	-	-
Múrcia	1998	30	7	30	33	-	-
Múrcia	2003	40	10	25	25	-	-
Navarra	1987	44	5	11	40	-	-
País Basc	1991	41	5	22	32	-	-
País Basc	2003	43	7	20	30	-	-
La Rioja	1988	31	5	33	31	-	-
La Rioja	2003	43	7	26	24	-	-
València	1990	45	15	-	40	-	-
València	1990	35	15	15	35	-	-
València	1997	28	11	5	28	-	28

Misión

- Contribuir a que los servicios financieros se presten a todos en condiciones de eficiencia económica y sin abusos de posiciones dominantes, al mismo tiempo que se contribuye a mejorar el bienestar de los menos favorecidos y al desarrollo sostenido de los territorios en los que están presentes.

Misión y stakeholders en las Cajas de Ahorros

Fuente: García Cestona y Surroca (2004)

Versión tradicional	Versión actual	Interesados
Fomento del ahorro evitando la exclusión	Servicio financiero universal	Entidad fundadora Autoridades públicas
Movilización ahorro con seguridad y rentab.	Eficiencia económica	Depositantes Regulador
Lucha contra la usura	Fomento competencia y evitar abuso monop.	Entidad fundadora Autoridades públicas
Prestación de servicios benéfico-sociales	Contribuir al reparto de la riqueza-bienestar	Entidad fundadora
Atender intereses del territorio	Contribuir al desarrollo regional	Autoridades públicas

Las formas de gobierno con múltiples interesados.

Hansmann (1996)

- soluciones óptimas
 - asignando los derechos de propiedad a los grupos que mejor representen los intereses de la organización
 - asignar derechos residuales dentro de la organización a los grupos que no pueden proteger sus intereses por la vía contractual

- realidad
 - representatividad a las entidades fundadoras y las administraciones públicas
 - ¿representatividad asignada a los impositores y empleados?
 - en la medida que los contratos de depósito y los contratos de trabajo protegen sus rentas

Importancia de las empresas bancarias

- Bancos y Cajas de Ahorros han ganado importancia a lo largo del tiempo
- El funcionamiento eficiente de sus órganos de gobierno es relevante para el conjunto de la economía

“The Banker”, ranking de los bancos españoles en el mundo. 1984

1	Banesto	89	B
2	Banco Central	101	B
3	Banco Bilbao	130	B
4	Banco Vizcaya	131	B
5	Banco Exterior	139	B
6	Banco Hispanoamericano	140	B
7	Banco Santander	165	B
8	Banco Popular Español	194	B
9	La Caixa,	205	SB
10	Caja de Madrid	306	SB
11	Caixa de Barcelona	452	SB
12	Ibercaja	499	SB

“The Banker”, ranking de los bancos españoles en el mundo. 2004

1	Banco Santander Central Hispano	24	B
2	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	33	B
3	Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona	72	SB
4	Caja Madrid	110	SB
5	Banco Popular	139	B
6	Banco Sabadell	186	B
7	Grupo Bancaja	201	SB
8	Caja de Ahorros del Mediterráneo	249	SB
9	Bilbao Biskaia Kutxa	268	SB
10	Caixa de Catalunya	270	SB
11	Caja Gipuzkoa–San Sebastián	287	SB
12	Banca March	321	B
13	Bankinter	328	B
14	Ibercaja	336	SB
17	Unicaja	341	SB
16	Caja Laboral	348	CB
17	Caixa Galicia	367	SB
18	Caja de Ahorros de Vigo, O. y P.	420	SB
19	Caja España de Inversiones	457	SB
20	Caja de Ahorros de Navarra	468	SB
21	Caja de Ahorros de Córdoba	475	SB

Estudio empírico gobierno de empresas bancarias

Objetivo

analizar la efectividad de diversos mecanismos de gobierno alternativos en las entidades bancarias en España, diferenciado entre bancos comerciales y cajas de ahorros

Justificación

relevancia cuantitativa y cualitativa que tiene el gobierno de la empresa bancaria en general y de las cajas de ahorros en particular, con técnicas aplicadas a otro tipos de empresas

El gobierno de la empresa bancaria. Preguntas

¿Los mecanismos de control de sustitución de directivos se manifiestan de igual manera para cajas de ahorros y para bancos comerciales independientes?

- La orientación a los interesados de las cajas de ahorros presenta condiciones para un menor control interno

¿Las fusiones y adquisiciones son un mecanismo de control y corrección de bajas rentabilidades para bancos y cajas de ahorros?

- En las cajas de ahorros con directivos con poder efectivo y bajas rentabilidades, la corrección esperada es vía fusiones y adquisiciones

Evidencia otros estudios. Crespí & Renneboog (2002)

Decile	1	2	3	5	10
Abnormal returns	<-45%	<-28%	<-19%	<5%	>22%
Annual turnover Executive directors	21%	10%	10%	8%	7%
Annual turnover CEOs	29%	19%	11%	12%	10%

Evidencia otros estudios. Crespí & Gispert (2001)

Variable	Bancos Independientes	Empresas no Financieras
Proporción Consejeros Internos	36,0% (0,25)	22% (0,21)
Tiempo Medio Permanencia Consejeros (Años)	7,1 (3,0)	8,0 (5,0)
Tiempo Medio Permanencia Consejeros Internos (Años)	10,0 (3,0)	7,5 (3,0)

Datos. Fuentes

- Todas las instituciones bancarias que operan en España desde 1986 al 2000
- Fuentes:
 - Bancos comerciales:
Anuario Asociación Española de la Banca (AEB)
 - Cajas de Ahorros:
Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)
- Tipologías de bancos según forma de propiedad:
 - Bancos comerciales independientes
 - Bancos comerciales no independientes
 - Cajas de Ahorros

Datos. Variables

- Información disponible
 - Cuatro tipos de intervenciones como mecanismo de gobierno
 - Renovación de, al menos, un 50% de los miembros del consejo de administración
 - Cambio del Presidente del Consejo de Administración
 - Cambio del Director General
 - Fusión o adquisición de la entidad bancaria
 - Tamaño como variable de control (Activo total)
 - Rendimiento económico
 - Rentabilidad sobre activo (Beneficio contable/Activo Total)
 - Resultado de operaciones bancarias sobre Activo Total

Datos. Composición de la muestra

	No intervención	Cambio Consejo	Cambio Presidente	Cambio Dr. Gral	Fusión o adquisición	Total	Número Obser.
Bancos No Independientes	23.55	1.64	2.96	10.3	1.53	39.97	757
Bancos Independientes	12.72	0.63	0.69	4.86	0.69	19.59	371
Cajas de Ahorros	27.03	2.06	5.6	3.27	2.48	40.44	766
Porcentaje Total	63.31	4.33	9.24	18.43	4.7	100	
Número Observaciones	1199	82	175	349	89		1894

Datos. Composición de la muestra

		Obs n.d.	Dr. Gral	Sin Cambio Dr. gral	Cambio Dr. gral		
		Sin Cambio Presidente	Cambio Presidente	Sin Cambio Presidente	Cambio Presidente	Sin Cambio Presidente	Cambio Presidente
Sin Fus / Adquis	Cambio menor del 50% Consejo	143	13	1056	90	217	76
	Cambio más del 50% Consejo	56	33	26	39	19	37
Fus / Adquis	Cambio menor del 50% Consejo	28	1	28	2	12	3
	Cambio más del 50% Consejo	5	0	2	2	1	5

Datos. Estadística descriptiva

Variable	Muestra Completa			Bancos comerciales independientes			Cajas de Ahorro		
	Obs	Media	St. D.	Obs	Media	St. D.	Obs	Media	St. D.
Activo Total (10 ⁹) €	2105	3.523	10.200	402	9.299	19.700	859	3.453 ^{***}	7.187
ROA _(t-1) x 100	1792	1.393	3.040	355	1.127	2.475	727	1.283 [*]	0.985
Resultado Intermediación Bancaria (t-1) x 100	1792	0.907	2.291	355	0.590	1.738	727	0.915 ^{***}	0.612
Tasa Renovación Consejo	1911	0.196	0.228	371	0.145	0.197	766	0.208 ^{***}	0.236
Cambio Presidente	1894	0.159	0.366	371	0.092	0.289	766	0.164 ^{***}	0.371
Cambio Dr. Gral.	1615	0.229	0.420	371	0.264	0.441	487	0.131 ^{***}	0.338
Fusión/Adquisición	2105	0.042	0.201	402	0.032	0.009	859	0.0547 ^{**}	0.008

Datos. Estadística descriptiva comentarios

- Cajas de ahorros en relación a bancos comerciales independientes
 - menor tamaño medio
 - más rentables [en línea con Crespí, Jansson, Salas (1998)]
 - mayor rotación de miembros consejo
 - mayor tasa de fusiones / absorciones
 - menor rotación del Presidente y Dr. General

Intervención vs. no intervención. Mecanismos de gobierno

	ROA _(t-1) x 100		R Interm. Banc _(t-1) x 100	
	Sin intervention	Intervention control	Sin intervention	Intervention control
Bancos no independientes	1.787	1.385	1.204	.869*
Bancos independientes	1.211	0.964	0.808	0.169***
Cajas de ahorros	1.249	1.351	0.929	0.915

Metodología

- Logit Multinomial
- Modelo a estimar
- Mecanismo de gobierno omitido: no intervención
- Forma de propiedad omitida: bancos independientes

$$\begin{aligned}
 \text{Mecanismo de gobierno} = & \alpha_i \times \text{forma de propiedad}_i + \\
 & + \beta_{1i} \times \text{tamaño}_{it} \times \text{forma de propiedad}_i + \\
 & + \beta_{2i} \times \text{rentabilidad}_{it} \times \text{forma de propiedad}_i + \\
 & + \text{Dummies temporales}_t + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

Conclusiones

- Mecanismos de control de mercado no operan en los bancos igual que en el resto de las empresas, mayor debilidad, debido a la necesidad del regulador
- Mecanismos de gobierno en bancos españoles, similar a otros países
- Los mecanismos de intervención se manifiestan cuando hay bajos rendimientos de los bancos
- Evidencia fuerte para bancos comerciales independientes y para medidas de rentabilidad de intermediación bancaria
- Las filiales de los bancos independientes tienen un control menos basado en la rentabilidad y más en el comportamiento que los independientes
- Cajas de ahorros: sólo se observa intervención vía fusiones y adquisiciones cuando obtienen malos resultados
- Fusiones / adquisiciones supraregionales?

Resultados (i)

¿Los mecanismos de control actúan con igual intensidad para bancos independientes que para los bancos filiales?

- Evidencia fuerte para bancos comerciales independientes y para medidas de rentabilidad de intermediación bancaria
- Las filiales de los bancos independientes tienen un control menos basado en la rentabilidad y más en el comportamiento que los independientes

Resultados (ii)

¿Los mecanismos de control de sustitución de directivos se manifiestan de igual manera para cajas de ahorros y para bancos comerciales independientes?

- La rotación de consejeros, director general y presidente no está asociada con malos resultados

¿Las fusiones y adquisiciones son un mecanismo de control y corrección de bajas rentabilidades para bancos y cajas de ahorros?

- Cajas de ahorros: sólo se observa intervención vía fusiones y adquisiciones cuando obtienen malos resultados

– Fusiones / adquisiciones supraregionales?

Comentarios

- Misión amplia, pero en realidad las Cajas sólo persiguen la eficiencia económica
- La competencia (y el Banco de España) se bastan para disciplinar
- Su forma organizativa les proporciona ventajas en términos de sus clientes, trabajadores, etc
- Importancia de la Obra Social
 - Hay un destino social de los excedentes

Avanzar en la clarificación de la misión de las cajas

(diversidad)

Desafíos

- Mejor conocimiento de los internos y de sus motivaciones.
- ¿Cuál es la preocupación / objetivos de los directivos?
- Elaborar una regulación que no sustituya a los mercados, pero que permita que el mercado elija ganadores.
- ¿Protección a los minoritarios? Én fasis en las no lucrativas.
- ¿Hasta qué punto es la Obra Social importante o una

Desafíos

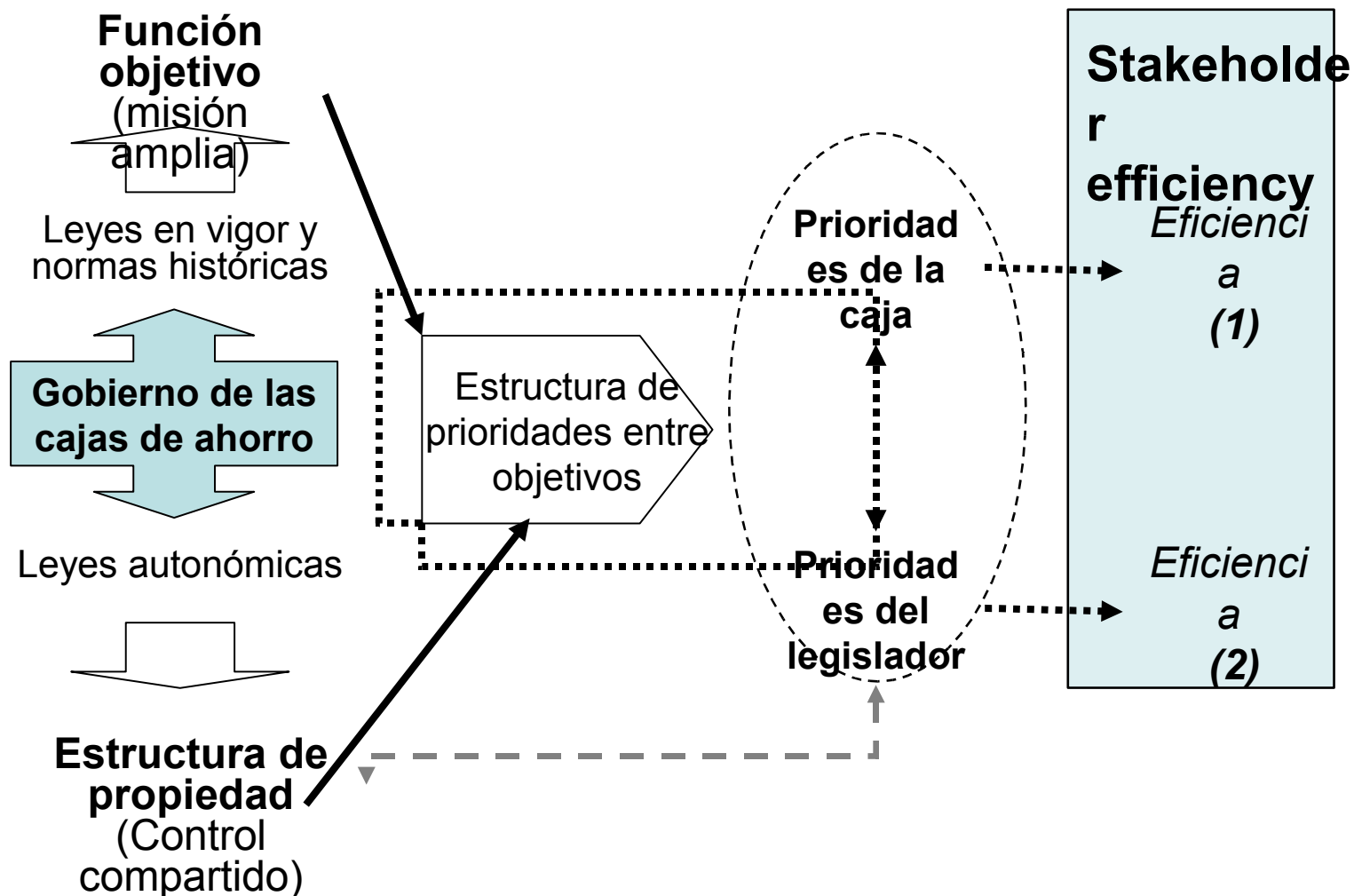
- Avanzar en la medición de la eficiencia cuando hay múltiples objetivos (*stakeholders*)
- Órganos de gobierno: atajar una excesiva intervención de las administraciones públicas (la regulación sola no sirve)
- Consejeros independientes
- Crecimiento de las cajas... Fusiones que conducen a la pérdida de la proximidad

Desafíos

- Las Cajas necesitan diferenciarse .
 - disfrutan de una mejor reputación. ¿sostenible?
- Desarrollo de la Obra social
- Preocupaciones de los directivos
 - crecer y solvencia (Banco de España)
- En temas de Buen Gobierno
 - tomar la iniciativa, como entidades con finalidad social

- Si la situación actual era competitiva y genera riqueza
 - ¿para qué cambiarla?
- Diversidad Organizativa
 - riqueza organizativa en las instituciones financieras de un país
- Debate principal
 - mantener la competencia en los mercados de productos y servicios financieros
 - ¿la forma organizativa?

Desafíos del gobierno de las Cajas de Ahorros (adaptado de García-Cestona, 2004)



Bibliografía

- Anderson, Christopher W. and Terry L. Campbell II (2000):“Restructuring the Japanese Banking System: Has Japan Gone Far Enough?” *International Review of Financial Analysis*, vol. 9, no. 2. pp. 197-218..
- Barro, J and Barro, R.J. (1990): “Pay, performance and turnover of bank ceos”. *Journal of Labor Economics* 8, pp. 448-481.
- Crespí, R., Jansson, E., Salas, V. (1998):”La Valoración Económica de las Cajas de Ahorros.” *Papeles de Economía Española*. Nº. 74-75.
- Prowse, S. (1995) “Alternative methods of corporate control in commercial banks”. *Federal Reserve Bank of Dallas Economic Review* Third quarter. pp. 24-36.
- Prowse, S. (1997). “The Corporate Governance System in Banking: What do We Know?”, *BNL Quarterly Review*, March. Pp. 11-40.
- Salas Fumás, V. (1999): “*El Gobierno de la Empresa.*” Centre d’Economia Industrial, Barcelona.
- Shleifer A. and R. Vishny (1997). “A Survey of Corporate Governance” *Journal of Finance*, vol. 52, 2, pp. 737-783.
- Tirole, J.(2001) “Corporate Governance,” *Econometrica*, 69 (1), 1-35
- Zingales, L: (1998): “Corporate Governance” en *The new Palgrave dictionary of economics and law*