



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas

La Remuneración de los Directivos Bancarios

Presentado por:

Jesús Gallego Ortega

Tutelado por:

Eleuterio Vallelado González

Valladolid, 07 de Julio de 2014

Índice

Tabla de contenido

Índice de Figuras	3
1. Introducción	4
2. Teorías sobre la remuneración directiva:	5
3. Estructura de Propiedad y Remuneración Directiva:.....	8
3.1. Modelos de Gobierno Corporativo.....	8
3.2. La relación entre estructura de propiedad y remuneración	10
4. Organización, actividad económica y remuneración:	12
4.1. Industrias cíclicas vs Industrias defensivas: El caso del sector financiero.....	12
4.2. Modelo organizativo de empresa y remuneración	14
5. La Remuneración de los Directivos de la Banca Española:	16
5.1. Introducción	16
5.2. Comparación y similitudes entre las entidades.....	17
5.2.1. Estructura de propiedad	17
5.2.2. Consejo de Administración y Comisiones.....	19
5.2.3. Remuneración del Consejo de Administración	25
5.2.4. Santander y BBVA: Diferencias en la remuneración a los consejeros ejecutivos de ambos bancos	29
6. Conclusiones	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
Anexos	35

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Interés de una muestra de los accionistas con una participación mayor al 3%</i>	18
<i>Figura 2: Número de consejeros para cada año.....</i>	19
<i>Figura 3: Número medio de consejeros por año.....</i>	19
<i>Figura 4: Número de integrantes del Consejo de Administración/ Activo por año y entidad.....</i>	21
<i>Figura 5: Composición media del Consejo de Administración por consejeros ejecutivos y no ejecutivos y por tipología de consejero</i>	23
<i>Figura 6: Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones por año y entidad.....</i>	25
<i>Figura 7: Retribución no fija sobre el total</i>	25
<i>Figura 8: Remuneración en términos relativos I.....</i>	27
<i>Figura 9: Remuneración en términos relativos II.....</i>	28
<i>Figura 10: Comparación entre la remuneración de los directivos de la familia Botín y su homólogo en el BBVA</i>	29
<i>Figura 11: Porcentaje de remuneración que recibe la familia Botín sobre el total de la remuneración del Consejo de Administración del Banco de Santander</i>	30

1. Introducción

El 29/11/2013 el diario El Economista publicaba lo siguiente en su web: Los sueldos de la banca en España: cien altos directivos ganan una media de 2,16 millones. Se hizo un estudio sobre los 100 banqueros que más cobraban en los países de Europa y España figuraba en segundo lugar (el primer puesto correspondía a Chipre) con una media de 2,16 millones de €.

Si comparamos esta media con la de otros países cercanos a España veríamos que la media de Francia es de 1,56 millones, la de Alemania es de 1,55 millones la de Italia es de 1,65 millones y la de Reino Unido es de 1,95 millones.

Esto nos lleva a plantearnos si en los bancos españoles hay problemas de gobierno corporativo que hacen que los directivos de la banca españoles tengan poder y libertad para fijar libremente sus remuneraciones.

Por ello vamos a analizar los factores que llevan a la empresa financiera a tener un tratamiento especial comparado con el resto de las empresas de un país y que por lo tanto lleva a esas elevadas remuneraciones respecto al resto de los sectores.

Recordemos que la actividad del sector bancario es captar depósitos para luego prestarlos en el mercado. Esto hace que sea un sector muy especial dentro de la economía de un país, y por ello que sea un sector más regulado que el resto de los sectores de la economía.

Por último examinaremos los casos particulares de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Banco Sabadell y CaixaBank en busca de posibles problemas de gobierno corporativo en estas entidades.

2. Teorías sobre la remuneración directiva:

El sector financiero es un sector muy especial dentro de la economía de un país. Esto es debido a que las crisis que afectan al sector financiero afectan a la economía real. Recordemos que el negocio bancario se basa en captar depósitos para dar crédito con ellos, por lo que una crisis en el sector bancario puede significar que los depositantes pierdan los ahorros de toda una vida.

Además, debido a la globalización y a interconexiones entre entidades acontecidas en la economía a partir de los años 70 ha hecho que la economía este interconectada a nivel mundial. Eso explica que una crisis financiera empezada en Estados Unidos pase a todo el mundo.

La especialidad del sector financiero hace necesaria la posesión de conocimientos específicos para la correcta gestión de estas empresas, esos especiales conocimientos hacen que la remuneración del directivo de la banca sea mayor que las de otro sector. Esos conocimientos específicos se refieren a la especial gestión del riesgo que hacen estas entidades pero con una especialidad, han aparecido entidades que son tan grandes, tanto como por sus expansión internacional como por sus interconexiones, que no se va a permitir que entren en quiebra ("too big to fall")

Esto puede ser un paracaídas, sabiendo la dirección que en caso de problemas un Fondo de Garantía de Depósitos cubrirá su actuación negligente. De ahí la importancia de una remuneración que anime al directivo de la banca a asumir riesgos sin que la codicia le lleve a decisiones excesivamente arriesgadas.

Estos son los principales motivos por los que el caso del sector financiero es especial respecto al resto de los sectores de la economía de un país. Como es un sector especial, la remuneración de los directivos de este sector debería ser especial.

Por ello vamos a analizar las siguientes teorías, sacadas de Oreland (2008), que explican cómo debería ser la remuneración de los directivos. En concreto analizaremos los preceptos de:

1. Teoría de la Agencia: Esta teoría parte de la base de que hay un conflicto de intereses entre los accionistas (propietarios de la

empresa) y los directivos (responsables de la gestión diaria de la empresa). Los primeros buscan la maximización del valor de las acciones y los segundos buscan aumentar su prestigio para ser reconocidos entre sus semejantes. A esto se le suma un problema a mayores, hay información asimétrica entre el accionista y el directivo teniendo el accionista menos información que el directivo. Por ello el directivo puede engañar al Consejo de Administración sobre el rendimiento real fijándose así una remuneración mayor a su desempeño o que el ejecutivo tenga el poder de decidir sobre su propia retribución. El accionista en muchos casos no va a tener ni el tiempo ni los recursos para controlar al directivo pero puede hacer que converjan ambos objetivos por medio de la remuneración. Si se vincula una parte de la remuneración del directivo al rendimiento de este, el directivo trabajara comprometido con la maximización del valor de las acciones y el directivo ganará un plus que le permitirá el reconocimiento entre el resto de directivos.

2. Teoría del Torneo: Esta teoría es aplicable a un empresa en la que su mando sea piramidal, es decir, una estructura de mando jerárquica. Además, debe facilitarse la promoción interna y la facilidad de despedir a directivos en caso de que no cumplan sus objetivos. Empezaremos fijando una remuneración al directivo que se sitúa en el lugar más alto de la pirámide superior a su desempeño. El directivo inmediatamente inferior verá la excesiva remuneración que cobra su superior y se aprovechará de la promoción interna y del despido en caso de incumplimiento de objetivos para conseguir el puesto de su superior. El superior verá amenazada su posición y luchará por defender su puesto, haciendo que su remuneración sea consecuente con su desempeño.
3. Teoría del Trabajo en Equipo: La cooperación entre los integrantes de una empresa es la clave que permite a la empresa maximizar su valor. Si dentro de estos equipos de trabajo un

empleado destaca por sus habilidades o conocimientos este debe ser remunerado a mayores. Sus compañeros al ver que uno de los suyos cobra más se esforzarán en ser como él. Esta teoría puede ser aplicada al caso de los directivos en una empresa con estructura multidivisional ya que la coordinación entre los distintos directivos integrantes de las divisiones es vital para el éxito de la empresa.

Las tres teorías expuestas defienden ideas muy opuestas de remuneración ya que son pensadas para modelos muy distintos de empresas. Como se ha indicado, la Teoría del Torneo requiere que la empresa tenga una alta movilidad de los trabajadores mientras que la Teoría del Trabajo en Equipo apuesta por una cooperación estable entre los trabajadores para conseguir la maximización del valor. La Teoría de la Agencia se centra en que el verdadero problema es la falta de supervisión al directivo, mientras que las otras dos teorías no creen que haya un problema de supervisión.

En conclusión podemos decir que depende del modelo organizativo de empresa el que se puedan aplicar o no los postulados de estas teorías.

3. Estructura de Propiedad y Remuneración Directiva:

3.1. Modelos de Gobierno Corporativo

De acuerdo con Melis (1988) hay dos grandes modelos de gobierno corporativo que marcan la estructura de propiedad de la empresa:

1. Modelo de Gobierno Anglosajón: Se da en Reino Unido y los países que fueron sus colonias en el S. XIX (Estados Unidos y la Commonwealth). La financiación de las empresas en este modelo se hacen por medio de los mercados de capital, quedando la financiación bancaria como una financiación a corto plazo. En este modelo los propietarios de las empresas son una multitud de pequeños accionistas sin ningún interés en el gobierno de la empresa. En este modelo la empresa no tiene un amplio margen de error debido a que en ese caso la empresa será adquirida por otra gracias a los desarrollados mercados financieros. Jurídicamente las relaciones son legisladas por la "Common Law" en la que los jueces tienen un papel especial ya que por medio de las sentencias se crean precedentes jurídicos.
2. Modelo de Gobierno Continental: Se da en los países de la Europa Continental y en los países que han sido colonias de estos. Dentro de este modelo hay dos vertientes:
 - Modelo germánico: Se da en Alemania y los países que estuvieron bajo la influencia de Alemania en el S. XIX. La financiación de las empresas a largo plazo corresponde a los bancos y los bancos tienen interés en el gobierno de la empresa ya que quieren asegurar que su inversión no se desvíe de lo acordado. Los mercados de capitales no están tan desarrollados como en el modelo anterior. Jurídicamente se basa en el derecho romano y en el

Código Bismarck, lo que está en los textos legales es Ley y por lo tanto no es interpretable por un juez (Ley Común).

- Modelo latino: Se da en Francia y en España, así como en los países que fueron colonias de estos Imperios. El papel de los bancos, tanto en la financiación como en el control de la empresa se mantiene pero además aparecen unos accionistas en bloque llamados "blockholders". Estos "blockholders" tienen el tiempo y los recursos para controlar que la empresa trabaja para sus intereses y en el caso de que no se cumplan sus intereses el "blockholder" venderá su participación. Los mercados de capitales no están tan desarrollados como en el modelo anterior. Jurídicamente se basa este modelo en el derecho romano y el Código Napoleónico de nuevo lo que se expone en los textos jurídicos es Ley y no es interpretable (Ley Común).
- Modelo escandinavo: Se da en los países escandinavos exclusivamente, debido a la nula política colonial que realizaron estos países en el S. XIX. De nuevo son los bancos los que tienen el mayor peso en la financiación de las empresas y el banco tiene interés en el gobierno de la empresa. La peculiaridad se basa en que jurídicamente la influencia del derecho romano es nula pero su ordenamiento entra en la categoría de Ley Común.

Las conclusiones que se desprenden de lo expuesto es que el gobierno de una empresa va a ser completamente distinto dependiendo del modelo de gobierno aplicable en el país ya que los "stakeholders" que van a tener interés en la empresa van a ser distintos y podrán aplicarse o no los preceptos de las

teorías de remuneración vistas antes. A esto debemos sumarle el hecho de que es muy posible que en el modelo continental el "blockholder" sea un banco.

Las diferencias entre ambos modelos son explicadas por el modelo jurídico seguido. La "Common Law" protege más a los accionistas y a los corredores que la Ley Civil, de ahí que en el modelo continental aparezca la figura del "blockholder" como un mecanismo de protección por la menor defensa jurídica (al tener una mayor propiedad en la empresa se tiene un mayor control). Esta idea puede verse en Coffee (1999) que menciona una serie de estudios que llegan a la misma conclusión, el ordenamiento jurídico de la "Common Law" protege más al accionista que la Ley Civil. Esa mayor protección explica como en los países de "Common Law" el ratio de posesión de activos financieros, en manos de particulares, sobre el total del PIB es del 60% mientras que en los países de tradición jurídica napoleónica este ratio es del 21% y en los países de tradición jurídica germánica ese ratio es del 45%..

3.2. La relación entre estructura de propiedad y remuneración

Como hemos analizado antes, el modelo de gobierno corporativo influye en la estructura de propiedad de la empresa. Ahora vamos a profundizar en la importancia de la estructura de propiedad y la remuneración. Para ello vamos a analizar :

1. Estructura de propiedad familiar: La empresa se vincula a una familia desde su fundación y es la que tiene un mayor peso en la decisión de las políticas de inversión y financiación. De acuerdo con Oreland (2008) si el ejecutivo viene de la familia fundadora de la empresa este exigirá una menor remuneración que un ejecutivo contratado en el mercado. En esa reseña bibliográfica se analiza esta idea y se llega a la evidencia de que es correcto en el caso de las empresas suecas. Analizaremos el caso del Banco de Santander en el punto 5 para ver si esto es cierto comparándolo con el BBVA, ya que son los dos bancos españoles de mayor presencia internacional.
2. Estructura de propiedad blockholder: De acuerdo con Wrattton y Mccahrey (1999) el "blockholder" ha sacrificado la liquidez de la

inversión y la posibilidad de diversificar a cambio de beneficios privados como pueden ser los relacionados con la información privilegiada y con un aumento del poder de negociación ante la empresa. Es decir, estamos ante un agente que tiene tiempo y recursos para vigilar a la dirección, por lo que se superaría el problema planteado por la teoría de la agencia. El control del "blockholder" puede ser directo en el Consejo de Administración por medio de un Consejero Dominical o puede ser indirecto debido a una alianza comercial o la posibilidad de fusión. Se da de forma más frecuente en el modelo Continental.

3. Estructura de propiedad dispersa: No hay ningún accionista que tenga un control mayoritario (para ello consideraremos un porcentaje de votos mayor al 3%, que el porcentaje a partir del cual la empresa debe informar de la participación en su informe anual). En este caso el ejecutivo y el accionista se encuentra en una relación de agencia en la que el poder del accionista es menor que en los casos antes analizados. Esta dinámica se exagera si el ejecutivo tiene poder en el Consejo de Administración, lo que le llevará a situaciones como fijarse el mismo su salario. Se da de manera más común en el modelo Anglosajón.

Dependiendo de qué estructura de propiedad tenga la empresa el poder del Consejo de Administración sobre el directivo será mayor o menor y por lo tanto el poder que pueda tener el directivo para fijar su propia remuneración o engañar al Consejo de Administración sobre su propio rendimiento. Vamos un paso más allá y veremos cómo además de la estructura de propiedad de la empresa, recibe influencia del modelo de gobierno corporativo. En el modelo anglosajón será más sencillo que se den casos de propiedad dispersa en los que el ejecutivo tenga poder para fijar su propia remuneración pero en el modelo continental es más sencillo que se dé un gobierno "blockholder" que vigile al directivo en temas de remuneración. El modelo de propiedad familiar puede darse en ambos modelos de gobierno corporativo.

4. Organización, actividad económica y remuneración:

En este apartado vamos a analizar cómo influye la coyuntura económica y la organización interna de la empresa sobre la remuneración. Empezaremos analizando la relación entre ciclo económico y remuneración, concluyendo con las particularidades que nos plantea el sector financiero. Por último analizaremos como la estructura organizativa de la empresa influye sobre la remuneración.

4.1. Industrias cíclicas vs Industrias defensivas: El caso del sector financiero

Las industrias cíclicas son aquellas en las que cuando llega la fase de recesión del ciclo económico su consumo se recorta de forma drástica. Ejemplo de ello son las industrias de bienes duraderos (como los electrodomésticos y automóviles) y las que fabrican bienes de equipo. Debido a ello, estas empresas darán una mayor rentabilidad por el mayor riesgo no diversificable que les afecta (por lo que la β será mayor).

Las industrias defensivas son aquellas que cuando llega la fase de recesión del ciclo económico su consumo no se recorta de forma tan drástica como en las industrias cíclicas. Ejemplo de ellos son las industrias que fabrican bienes de primera necesidad (como la alimentación y el sector textil). Las empresas de estos sectores darán una menor rentabilidad ya que su riesgo no diversificable es menor (por lo que la β será menor).

Ahora puede surgirnos la pregunta ¿El sector financiero es un sector cíclico o defensivo?, es un sector defensivo por los argumentos que veremos a continuación. Vamos a analizar los principales cambios por los que ha pasado el sector financiero en los últimos 20 años:

1. Profundización financiera: El sistema financiero ha ganado importancia a nivel internacional y es más complejo y completo. Esto ha sido debido a la mayor desregularización de los mercados, la apertura al exterior de la economía, el desarrollo de

nuevos mercados, la mejora en el funcionamiento de los mercados ya existentes y la innovación financiera.

2. Apertura al exterior: La mayor apertura al exterior de las economías permite que se puede invertir en cualquier sector de cualquier país del mundo, distribuyendo el ahorro de cualquier lugar del mundo a un prestatario de cualquier lugar del mundo.
3. Desintermediación: Proceso por el que el prestatario último sustituye su crédito por un activo financiero negociable en los mercados. Esto permite que activos que sean muy poco líquidos (como por ejemplo una hipoteca) se vuelvan líquidos.
4. Institucionalización de la inversión: Se basa en la aparición de inversores institucionales en un mundo cada vez más adverso al riesgo.

Tal y como puede verse en Ayadi y Arnaboldi (2008) las oleadas de fusiones y adquisiciones acontecidas en el sector bancario en los últimos 20 años responden a un mecanismo de mimetismo realizado por las empresas bancarias. Se observa como por medio de la globalización y la apertura al exterior de las economías las pequeñas y medianas empresas bancarias de Europa y Estados Unidos imitan los patrones de comportamiento de las grandes empresas a nivel internacional en materia de fusiones y adquisiciones.

Estas oleadas de fusiones y adquisiciones pueden verse también como una forma de diversificar en el sector bancario. Esta diversificación puede entenderse como una diversificación geográfica (el banco operaría en nuevas áreas geográficas) o como una diversificación de la actividad (por medio de los inversores institucionales).

Las fusiones y adquisiciones permitieron la creación de entidades más grandes a nivel nacional pero como este comportamiento fue copiado en masa lo que llevó a un aumento la competencia y por lo a que los precios bajen. De ahí la importancia de los nuevos servicios bancarios ofrecidos por medio de los inversores institucionales que dan ingresos en forma de comisiones por acceso a servicios.

Estos procesos de fusiones y adquisiciones han modificado la estructura de remuneración de los directivos de la banca dando un peso cada vez más

importante a los beneficios no monetarios respecto a los monetarios (ejemplo de esta remuneración no monetaria serían la reducción del riesgo de despido y los privilegios). Estos son los motivos que explican que el sector bancario sea un sector defensivo

En los sectores defensivos no es necesario hacer tantos ajustes a la remuneración debido a que la demanda no fluctúa tanto en el caso de recesión.

El espectacular crecimiento del sector financiero (por las oleadas de fusiones y adquisiciones de los últimos 20 años) respecto a los otros sectores y los especiales conocimientos que son requeridos para la gestión de la empresa bancaria (respecto a otros sectores) han disparado la remuneración de los ejecutivos por encima del resto de sectores (debido al uso de elementos de la remuneración no monetarios y de los monetarios).

Tal y como se expone en Andrés y Valledado (2011) se deben crear sistemas de remuneración que acoten el aumento de la remuneración directiva en fase de expansión. De ahí la importancia de adaptar los esquemas retributivos a cambios del entorno general de la empresa.

4.2. Modelo organizativo de empresa y remuneración

Analicemos la relación entre la cadena de mando de la empresa y la remuneración de sus directivos. Esta estructura de mando se representa por medio del organigrama de la empresa. Las estructuras analizadas son:

1. Estructura jerárquica: Es una estructura de mando vertical. Se usa en pequeñas empresas con escasa líneas de productos. La principal ventaja de esta estructura es que el directivo está al tanto de todo lo que pasa en la empresa y se definen claramente las responsabilidades de cada integrante de la cadena de mando. Su principal desventaja es que la alta dirección tiene una tarea de supervisión de los niveles inferiores de la cadena de mando que la puede desviar de las cuestiones estratégicas. En este modelo de mando es aplicable la Teoría del Torneo ya que va a permitir que todos los directivos, sin importar su nivel en la cadena de

mando, luchan por alcanzar el objetivo que se ha marcado la empresa.

2. Estructura multidivisional: Es una estructura de mando horizontal, se crean varias divisiones según los productos con los que opera la empresa o la distribución geográfica de la empresa. Estas divisiones tienen una amplia autonomía e independencia respecto a la empresa central pudiendo abrirse, cerrarse y modificarse sin problemas. De ahí que en esta estructura organizativa se apliquen los preceptos de la Teoría del Trabajo en Equipo, debido a que los directivos de cada una de las divisiones debe unir sus esfuerzos para evitar que las divisiones no trabajen de forma aislada del resto de divisiones.
3. Estructura matricial: Combina la estructura jerárquica y la multidivisional de forma simultánea. Permite crear divisiones que se especializan en un conocimiento particular según las actividades que desempeña la empresa. Dado el carácter híbrido de esta estructura pueden aplicarse los preceptos de la Teoría del Torneo en el seno de cada estructura (manteniendo así una clara estructura de mando) con los preceptos de la Teoría del Trabajo en Equipo para que se logre la colaboración entre divisiones.

Como la estructura de la empresa no tiende a mantenerse constante a lo largo del tiempo, los esquemas de remuneración no deben ser constantes en el tiempo. Da igual que la estructura organizativa de la empresa no cambie, hay cambios del entorno general que pueden justificar el cambio en el esquema retributivo. Un ejemplo de cómo adaptar los esquemas retributivos lo encontramos en Lindblom. Sandahl y Sjögren (2008).

En la cita podemos ver el caso de una empresa sueca cotizada en la Bolsa de Estocolmo, de actividad fabril y con una estructura de organización multidivisional que cambia sus modelos de remuneración según cambios acontecidos en el entorno general de la empresa. Esta cita nos muestra lo importante que es cambiar los modelos de remuneración según cambios en la organización o en el entorno general.

5. La Remuneración de los Directivos de la Banca Española:

5.1. Introducción

La remuneración es una herramienta clave en las estrategias de recursos humanos debido a que permiten a la empresa reclutar talento y retenerlo y motiva al trabajador. Además ya hemos visto como de acuerdo a la teoría de la agencia la remuneración es la clave para alinear los intereses de accionistas y dirección. Como puede apreciarse en Vallelado y Andrés (2011) la remuneración de los directivos puede dividirse en:

1. Remuneración a corto plazo: Se basa en los resultados obtenidos por la empresa en el año. Se busca que haga de estímulo para que el directivo siga trabajando a corto plazo sin desmotivarse.
2. Remuneración a largo plazo: Pago en acciones y opciones. Sirven para alinear los intereses del directivo con los del accionista ya que le comprometen con la maximización del valor de las acciones.

Si analizamos el caso de España apreciamos que las dos últimas grandes crisis económicas (la de 1977 y la de 2007) empezaron en el sector financiero y luego pasaron a la economía real. Esto refuerza la idea de porque el sector financiero es un sector muy particular de la economía de cada país.

Veamos las causas que tuvieron estas crisis sobre la economía española:

1. Crisis de 1977: De 1977 a 1985 España sufrió una fuerte crisis bancaria causada por los efectos de la crisis del petróleo en 1973 y a los cambios políticos que atravesaba España tras la muerte de Franco. Esta crisis produjo el estancamiento del PIB, aumento del paro del paro y aumento de la inflación.
2. Crisis de 2007: La crisis de 2007 fue producida por la desregulación económica acontecida en Estados Unidos desde los años 90 que afecta a nivel global y por medio de la globalización esta crisis pasa a todo el mundo. En la crisis de 2007 se añade la problemática causada por los lobbies que

presionan a los gobiernos para no adoptar medidas que vayan en contra del interés de los bancos.

A grandes rasgos esas han sido las causas de ambas crisis en las que podemos ver similitudes. La crisis de 2007 ha afectado a todo el mundo pero la Crisis del Petróleo afectó más profundamente a España por el cambio en el modelo político. La crisis de 2007 ha afectado en mayor medida a las cajas de ahorros y la de los años 80 afectó más a los bancos. La crisis de 2007 ha afectado en gran medida a la deuda soberana española y la de los años 80 afectó en mayor medida a la inflación. En ambas crisis se ven problemas de carácter político.

Es importante que entendamos el porqué de estas crisis y como han afectado al Sistema Financiero Español ya que son hechos de entorno general que van a condicionar las políticas de remuneración de los bancos. Vamos a centrarnos en el periodo de 2007 a 2012 analizando datos del Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Banco Sabadell y CaixaBank.

5.2. Comparación y similitudes entre las entidades

5.2.1. Estructura de propiedad

Hemos considerado una muestra de las participaciones mayores al 3% en los bancos antes mencionados. Hemos elegido ese porcentaje debido a que el porcentaje a partir del cual la empresa está obligada a informar de la participación en su Informe Anual. Además hemos escogido aquellos que aparecían en la estructura de propiedad con una participación significativa de forma constante.

Ahora vamos a preguntarnos el para qué quiere la empresa que invierte esa participación, ¿tiene interés en el gobierno de la empresa o simplemente quiere obtener una rentabilidad?. Si la empresa tuviera interés en el gobierno de la empresa nombrará a un consejero dominical que represente sus intereses o puede quedarse en la propiedad de la empresa como un "blockholder" sin nombrar ningún consejero debido a motivos diversos (adquisición de la

empresa o alianza comercial, por ejemplo). Veamos en la siguiente tabla el interés de los accionistas significativos que se han nombrado:

Figura 1: Interés de una muestra de los accionistas con una participación mayor al 3%

Nombre\Interés	Control con dominical	Control sin dominical	Rentabilidad
Don Manuel Jové Capellán (BBVA)			X
Américo Ferreira de Amorim (Popular)	X		
Sindicatura de Accionistas del BPE (Popular)	X		
Allianz S.E (Popular)	X		
Unión Europea de Inversiones, S.A (Popular)			X
Banque Fédérative du Crédit Mutuel (Popular)		X	
Cartival S.A (Bankinter)	X		
Don Jaime Botin-Sanz de Sautuola y García de los Ríos (Bankinter)	X		
Caja Madrid (Bankinter)		X	
Crédit Agricole S.A (Bankinter)		X	
Blackrock INC (Sabadell)			X
Banco Comercial Portugués (Sabadell)		X	
La Caixa (CaixaBank)	X		
Total	6	4	3

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.

Como vemos la mayoría de estas entidades buscan obtener un control en la entidad, tanto por medio de un dominical como sin él.

Si la empresa con una inversión superior al 3% busca una rentabilidad se podría dar el problema de que si no obtiene la rentabilidad esperada vendiera toda sus participación afectando muy negativamente a la empresa. Por otro lado si la empresa tiene interés en el gobierno de la empresa va a presionar por medio de los consejeros dominicales para que se cumplan las exigencias de la empresa. Por otro lado el interés de la empresa puede ser el de comprar la empresa o colaborar con ella, por lo que hay un control pero sin un "blockholder".

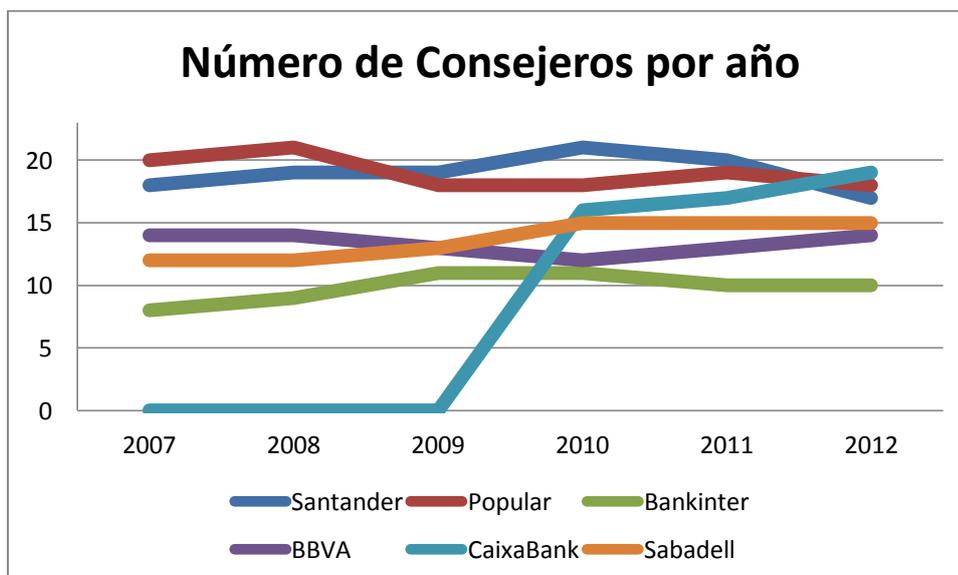
Se puede ver como en España cuadran más los preceptos del modelo de Gobierno Continental, ya que vemos un mayor interés en controlar la

empresa como un "blockholder" que en buscar una mera rentabilidad. Esta idea se refuerza si observamos que 6 de las 13 casos son entidades de depósito (como indicamos anteriormente en el modelo de gobierno continental es importante el peso de los "blockholder" empresas del sector financiero).

5.2.2. Consejo de Administración y Comisiones

. Empezaremos analizando el tamaño del Consejo de Administración y la composición por tipo de consejeros del Consejo de Administración medio de los bancos españoles:

Figura 2: Número de consejeros para cada año



Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.

. No hay disponibles datos de CaixaBank de 2007 a 2009.

Figura 3: Número medio de consejeros por año

Año	Nº medio de Consejeros
2007	14,04
2008	15
2009	14,8
2010	15,5
2011	15
2012	15,5

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.

La tendencia de la Figura 2 nos muestra que el número de consejeros ha crecido para todos los bancos menos para Bankinter, Santander y Popular. Sorprende como en el Banco de Santander hay un aumento en el número de consejeros a partir de 2009, llegando al punto de que en 2012 es la tercera entidad con un mayor número de consejeros de las analizadas. El caso de BBVA es más sorprendente ya que su número de consejeros en el periodo analizado es inferior al de otros bancos de menor peso a nivel internacional como el Banco Popular o el Banco Sabadell. Como se ha dicho antes, es curioso el caso de bancos que sólo operan en el mercado español (como Banco Popular o CaixaBank) o bancos que operan a nivel de una Comunidad Autónoma (como Banco Sabadell) tener un mayor número de consejeros que los dos bancos españoles de mayor importancia a nivel internacional (BBVA y Banco de Santander). Bankinter para todo el periodo analizado es la entidad que presenta un menor número de consejeros, lo cual encuadra en su estrategia de ser un banco pequeño dirigida a nichos de mercado.

Si observamos los Informes de Gobierno de los bancos, veremos que la caída en el número de consejeros ha sido, fundamentalmente, que han finalizado sus mandatos y que no se les ha renovado. Los bancos que presentan un número estable de consejeros en el periodo es debido a que han renovado los cargos de los consejeros que vencían o se ha contratado nuevos consejeros para dicho cargo.

A priori no se puede decir cuál sería el número ideal de consejeros, es malo tener demasiados consejeros (tener demasiados consejeros podría producir el entorpecimiento de la tarea gestora por medio de las deseconomías de escala) como tener pocos consejeros (podrían descuidar aspectos importantes de su tarea por falta de personal). Lo bueno es la justa medida.

Lo que si podemos analizar es que, de acuerdo con los estatutos de los bancos, ningún año se supera el número máximo de consejeros ni se está por debajo del número mínimo de consejeros. Siguiendo esta idea vamos a ordenar a estos bancos según el tamaño máximo del Consejo de Administración según sus estatutos:

1. Banco de Santander (30 Consejeros)
2. CaixaBank (22 Consejeros)
3. Banco Popular (20 Consejeros)
4. BBVA (15 Consejeros)
5. Banco Sabadell (15 Consejeros)
6. Bankinter (15 Consejeros)

De nuevo no sorprende ver como Bankinter por su estrategia competitiva ocupa (es un banco pequeño dirigido a segmentos del mercado) las últimas plazas. Más sorprendente es el caso de Banco de Santander que tiene el mayor número de consejeros fijados en sus estatutos pero, tal y como puede verse en la Figura 2 en ningún momento del periodo se acerca a dicha cifra. Para BBVA, entidad que junto al Banco de Santander son de las analizadas las de mayor eso a nivel internacional, tenga un tamaño máximo de consejeros según estatutos menor que el que tienen otras entidades que operan a nivel nacional como Banco Popular o CaixaBank .Cabe destacar que desde 2010 Banco Sabadell opera en su número máximo de consejeros según estatutos.

Vamos a relativizar el tamaño del Consejo de Administración en función del activo que gestionan, ya que hay diferencias sustanciales entre el activo de los bancos. Esto lo haremos por medio del siguiente ratio: $\frac{N^{\circ} \text{ de integrantes del Consejo de Administración}}{\text{Total de Activo}}$. Los resultados están en la siguiente tabla:

Figura 4: Número de integrantes del Consejo de Administración/ Activo por año y entidad

Año\ Entidad	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell	CaixaBank
2007	0,0000197	0,0000279	0,0002386	0,0001535	0,0001563	ND
2008	0,0000181	0,0000258	0,0001969	0,0001683	0,0001493	ND
2009	0,0000171	0,0000243	0,0001322	0,0002020	0,0001570	ND
2010	0,0000189	0,0000217	0,0001307	0,0002032	0,0001545	0,0003140
2011	0,0000164	0,0000218	0,0001386	0,0001681	0,0001493	0,0000629
2012	0,0000136	0,0000220	0,0001123	0,0001719	0,0000929	0,0000546

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.

. Activo medido en millones de Euros. ND equivale a No Disponible. Activo por banco y año puede verse en los anexos correspondientes a cada banco.

En esta tabla vemos el número de consejeros por unidad de activo por año y entidad. Valores pequeños en este ratio significan que los consejeros de la entidad gestionan un mayor activo que lo que gestionan los consejeros de los otros bancos.

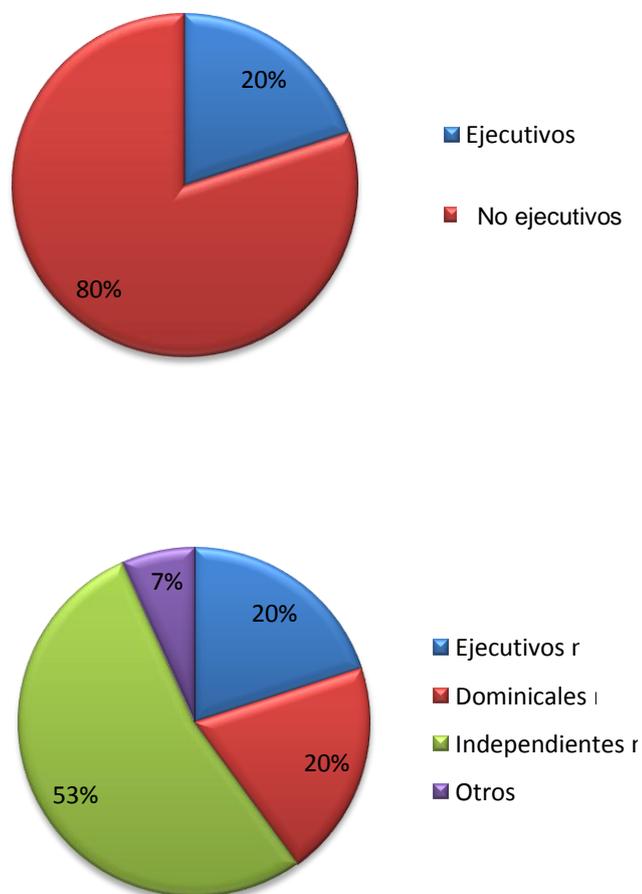
Se observa que sistemáticamente la entidad de menor valor en este ratio es Banco de Santander, seguido de cerca por BBVA. El bajo valor de Banco de Santander es debido al gran capital que el Consejo de Administración gestiona. Como se pudo apreciar en el Figura 2, el número de consejeros para BBVA era bastante estable, por lo que un grupo estable de consejeros gestiona un gran activo. En el caso de Bankinter, con un número estable de consejeros desde 2009 (Figura 2), gestiona un mayor activo constante, de ahí la escasa variación del ratio.

Destaca el caso del salto en el ratio para el Banco Sabadell de 2011 a 2012, recordemos que de acuerdo con el Figura 2 el número de consejeros en ambos años es de 15 por lo que la caída el ratio es debida a un mayor activo gestionado por el mismo número de consejeros. Algo similar pasa con CaixaBank y la caída del ratio de 2010 a 2011, a pesar que el número de consejeros aumenta levemente de 2010 a 2011 (Figura 2) esa caída sólo puede ser explicada por un mayor activo gestionado.

Volvemos a la idea de que no hay un tamaño del Consejo de Administración idóneo, es malo que sea excesivamente grande y es malo que sea excesivamente pequeño.

Ahora veamos cómo se compone el Consejo de Administración por tipología de consejero. Para ello vamos a partir de que en el año 2012 el número medio de consejeros era de 15,5 (vamos a aproximarlos a 15). El resultado es el siguiente gráfico:

Figura 5: Composición media del Consejo de Administración por consejeros ejecutivos y no ejecutivos y por tipología de consejero



Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.

Hay una mayoría de consejeros no ejecutivos frente a los ejecutivos (80% de no ejecutivos frente a un 20% de ejecutivos). Esto nos muestra que en el Consejo de Administración que hemos planteado hay una mayoría de los consejeros no ejecutivos frente a los ejecutivos, lo que a priori nos indica que los directivos no tienen poder para fijar libremente su remuneración o para engañar al Consejo de Administración sobre su rendimiento.

La tendencia es (suponiendo un Consejo de Administración de 15 miembros) que 8 fueran independientes, 3 fueran ejecutivos, 3 fueran

dominicales y 1 entrara en la tipología de otros tipos de consejeros. Vemos como dentro de los consejeros no ejecutivos los de mayor importancia son los independientes (es decir, todos aquellos que no tienen ningún vínculo con la entidad). Si recordamos los resultados de la Figura 1 (vimos como el control con dominical era más frecuente que el control sin dominical para la muestra escogida) veremos cómo el número de Consejeros Dominicales (consejero fijado por un "Blockholder" para velar por sus intereses) es menor al que esperaríamos por los resultados de dicha Tabla. La presencia de los Otro tipo de Consejeros es marginal en el Consejo promedio analizado (esta categoría es un cajón de sastre en el que entran los consejeros que no pueden ser clasificados como dominicales ni como independientes).

El Consejo de Administración divide sus tareas en Comisiones. Estas son las comisiones que se repiten con mayor frecuencia en los bancos analizados:

1. Comisión Ejecutiva.
2. Comité de Auditoría.
3. Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
4. Comisión Delegada de Riesgos.

Como estamos analizando la remuneración de la dirección vamos a detenernos en el Comité de Nombramientos y Retribuciones. Se encarga de proponer al Consejo de Administración los esquemas retributivos del Presidente del Consejo de Administración, de los Consejeros Ejecutivos y de la alta dirección del banco y de informar de ello en la Junta General de Accionistas. Por otro lado, esta comisión propone a los aspirantes a entrar al Consejo de Administración realizando un informe sobre el candidato para la Junta General de Accionistas.

En el caso del Banco Popular esta comisión recibe el nombre de Comisión de Nombramientos, Retribuciones, Gobierno Corporativo y Conflictos de Intereses y ,además de las tareas descritas anteriormente, analiza los posibles conflictos de intereses que surgen en el Consejo de Administración.

En la mayoría de los casos esta comisión está compuesta por consejeros no ejecutivos, siendo en su mayoría consejeros independientes.

Esta idea es importante, ya que así el directivo no tiene poder de influir en su remuneración.

La siguiente tabla nos muestra el número de reuniones de la comisión de nombramientos y retribuciones por año y entidad:

Figura 6: Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones por año y entidad

Año	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell	CaixaBank
2007	7	7	15	10	10	ND
2008	11	5	11	10	11	ND
2009	8	12	10	8	11	ND
2010	11	10	6	9	11	6
2011	11	10	9	6	10	9
2012	11	13	11	6	11	10

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank. . ND equivale a No Disponible.

Si atendemos al número de reuniones tenemos lo siguiente, en raros casos el número de reuniones no llega a una al mes (salvo Popular 2007 y BBVA 2009 y 2012). Esto nos muestra que la remuneración es visto como algo estático que no es revisado periódicamente según la evolución de los negocios de la entidad o la influencia de cambios en el entorno general de la empresa.

5.2.3. Remuneración del Consejo de Administración

La remuneración depende de la entidad y el año. Vamos a ver en la siguiente tabla sobre el total de la remuneración que paga cada banco que porcentaje no es retribución fija:

Figura 7: Retribución no fija sobre el total

Año	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell
2007	0,94	0,52	0,74	0,49	0,83
2008	0,94	0,53	0,75	0,46	0,85
2009	0,85	0,68	0,40	0,59	0,81
2010	0,78	0,50	0,26	0,54	0,78
2011	0,78	0,44	0,22	0,46	0,80
2012	0,83	0,41	0,33	0,48	0,73

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter y Sabadell (CaixaBank no desagrega los componentes de su retribución). Remuneraciones por banco y año puede verse en los anexos correspondientes a cada banco.

La tendencia nos muestra que por lo general la retribución fija supone una pequeña parte de la remuneración total. La afirmación no se cumple para Bankinter en los años 2007, 2008, 2011 y 2012, para BBVA 2011 y 2012 y para Popular de 2009 a 2012. No se da ninguna explicación de las elevadas remuneraciones fijas en los informes de Gobierno Corporativo. Es importante este análisis ya que se va a preferir siempre la retribución fija frente a la variable ya que va a obtenerla sin importar el desempeño.

Vamos a ordenar a las entidades según su retribución promedio para el periodo 2007 a 2012:

1. Santander (37.508 miles de €)
2. BBVA (15.643 miles de €)
3. Sabadell (10.056 miles de €)
4. CaixaBank (4.515 miles de €)
5. Popular (4.075 miles de €)
6. Bankinter (3.805 miles de €)

No sorprende ver a los dos bancos españoles de mayor tamaño más arriba en la tabla pero sí que sorprende el caso de Sabadell. Recordemos que esta entidad tiene una fuerte focalización en Cataluña, obviando el resto del mercado español. CaixaBank está en el cuarto lugar a pesar de tener datos disponible sólo desde 2010, lo que muestra que la entidad todavía se está adaptando a la disciplina de mercado ya que como vimos anteriormente ha reducido en gran medida su remuneración respecto a 2007 (1025,1 miles de €). De acuerdo con los Informes de Gobierno Corporativo de Banco Popular sólo reciben remuneración dos de sus consejeros, por lo que no es raro verla en el penúltimo puesto. Sorprende el caso de Bankinter a priori pero recordemos que es la entidad de menor activo y que su estrategia se ha basado en la cobertura de nichos de mercado.

Vamos a continuar analizando si las estructuras de remuneración al Consejo de Administración son coherentes con el volumen del activo que gestionan. Este análisis es realizado debido a que el activo que gestionan los bancos es muy distinto. Para ello calcularemos el cociente entre remuneración

del Consejo de Administración y el activo de la entidad para todos los años y estadidades. El resultado es la Figura 8:

Figura 8: Remuneración en términos relativos I

Año	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell	CaixaBank
2007	0,0000197	0,0000279	0,0002512	0,0001535	0,0001563	ND
2008	0,0000181	0,0000258	0,0002067	0,0001683	0,0001493	ND
2009	0,0000171	0,0000243	0,0001400	0,0002020	0,0001570	ND
2010	0,0000189	0,0000217	0,0001384	0,0002032	0,0001545	0,0003140
2011	0,0000164	0,0000218	0,0001463	0,0001681	0,0001493	0,0000629
2012	0,0000136	0,0000220	0,0001190	0,0001719	0,0000929	0,0000546

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.. $\frac{\text{Remuneración el Consejo de Administración}}{\text{Activo por año}}$. ND equivale a No Disponible.

Activo medido en millones de euros. Activo por banco y año puede verse en los anexos correspondientes a cada banco.

Los valores más pequeños querrán decir que al accionista le sale más barato remunerar al consejero por unidad de activo si se compara con los otros bancos.

Destaca el caso de Banco Popular que como se vio antes, sólo recibían compensación dos de sus consejeros, lo que a priori nos llevaría a pensar valores bajos en el ratio lo cual choca con la realidad (menos para Popular 2009). Esto muestra que en términos relativos por unidad de activo los consejeros de Banco Popular están excesivamente remunerados.

Banco de Santander sigue siendo la primera entidad en remuneración, tanto en términos absolutos como en términos relativos siendo la entidad con un mayor valor en este ratio. Esto quiere decir que los consejeros están pagados en exceso de acuerdo con el activo que gestionan.

CaixaBank destaca por sus bajos valores, especialmente los de 2011 y 2012. Recordemos que la remuneración de esta entidad para el año 2007 era de 1025,1 miles de € y que en el periodo la media de remuneración se ha reducido en torno a un 60% (4.515 miles de €). No se puede atribuir exclusivamente el bajo valor del ratio a la menor remuneración ya que el activo

de 2011 a 2012 pasa de 270.424 miles de € a 348.294 miles de €, así que el bajo valor del ratio es debido a la menor remuneración y al mayor activo.

Para el Banco Sabadell se registra una paulatina caída del ratio que responde al paulatino aumento del activo (de 76.776 miles de € en 2007 a 161.547 miles de € en 2012) ya que la remuneración presenta altibajos durante el periodo pero ninguno que sea significativo.

En la siguiente tabla vamos a relativizar la remuneración total entre el beneficio neto por los mismos motivos por los que realizamos la Figura 8:

Figura 9: Remuneración en términos relativos II

Año/ Entidad	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell	CaixaBank
2007	27,79	21,23	14,01	48,93	34,18	ND
2008	32,69	25,89	25,60	55,95	51,94	ND
2009	30,69	47,67	16,45	133,36	59,26	ND
2010	38,72	7,01	55,21	198,13	53,51	2,01
2011	68,90	9,91	95,19	154,76	105,26	5,14
2012	125,45	21,25	-29,74	246,31	261,57	23,57

Elaboración propia con datos de Banco de Santander, BBVA, Banco Popular, Bankinter, Sabadell y CaixaBank.. $\frac{\text{Remuneración el Consejo de Administración}}{\text{Beneficio Neto}}$. ND equivale a No Disponible.

Beneficio medido en millones de euros. Banco Popular en 2012 registro pérdidas. Beneficio Neto por banco y año puede verse en los anexos correspondientes a cada banco.

Vemos en la Figura 9 que cuanto menor sea el cociente mayor es el beneficio por unidad millón de euros pagado si lo comparamos con el resto de entidades.

Los menores valores se encuentran en Popular para el periodo de 2007 a 2009 esto choca con los datos obtenidos para Popular en la Figura 8 para el periodo 2007 a 2009. De 2010 a 2012 la entidad con un menor valor en ese ratio es el BBVA cuya caída de valor en el ratio se explica por medio de la menor remuneración y no tanto por cambios en el beneficio (de 2009 a 2010 la remuneración del BBVA pasa de ser 200.676 a 28.071 miles de €).

La entidad que tiene un mayor valor en el ratio es de forma sistemática Bankinter (menos en el año 2012 que es superado por Sabadell). Este alto

valor del ratio es explicado por el mayor aumento de la remuneración en comparación con el aumento del beneficio neto.

Los altos valores del ratio para Santander y Sabadell 2012 son explicados por la menor remuneración, ya que para ambos bancos y años la remuneración cae.

5.2.4. Santander y BBVA: Diferencias en la remuneración a los consejeros ejecutivos de ambos bancos

Como se indico anteriormente, nos queda pendiente analizar si para el Banco de Santander el hecho de tener una estructura de propiedad familiar influye en la remuneración de la dirección. Para ello vamos a comparar la remuneración de los miembros de la familia Botín con puestos homólogos en el BBVA (debido a que el BBVA es la entidad que más se asemeja al Banco de Santander):

Figura 10: Comparación entre la remuneración de los directivos de la familia Botín y su homólogo en el BBVA

Año	D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos/ BN	D. Francisco González Rodríguez	D. Francisco González Rodríguez/ BN
2007	3.524	0,39	5.082	0,83
2008	3.292	0,37	5.730	1,14
2009	3.331	0,34	5.344	1,27
2010	3.026	0,37	5.316	1,33
2011	4.169	0,78	4.997	1,66
2012	2.756	1,25	2.966	1,77

Elaboración propia con datos de Banco de Santander y BBVA

A D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos le comparamos con su homólogo en el BBVA, el presidente del Consejo de Administración D. Francisco González Rodríguez. Vemos que la afirmación parece cumplirse a la perfección para D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, siendo en todos los años su remuneración inferior a la de su homólogo en el BBVA. Si observamos el resultado en términos relativos respecto al beneficio neto

(debido a que el activo de los bancos no es similar) obtenido por el banco ese año de nuevo los valores para D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos son menores en todos los años lo que nos indica que la remuneración se ha adaptado al menor beneficio que ha obtenido la entidad ocurriendo todo lo contrario en el BBVA.

Veamos qué porcentaje de la retribución corresponde a la familia Botín sobre el total de la remuneración que paga el Banco de Santander:

Figura 11: Porcentaje de remuneración que recibe la familia Botín sobre el total de la remuneración del Consejo de Administración del Banco de Santander

Año	% Remuneración familia Botín
2007	13,59
2008	8,21
2009	19,53
2010	35,47
2011	41,49
2012	21,23

Elaboración propia con datos de Banco de Santander y BBVA

Exceptuando el año 2011 (41,49%) y 2010 (35,47%) se aprecia que son porcentajes que no superan el 25% del total de la retribución total. Esto refuerza la teoría de que si el CEO en una estructura de propiedad familiar viene de la familia este va a cobrar menos de lo que cobraría cualquier otro aspirante al mismo cargo. Para calcular esta tabla hemos considerado los dos Consejeros Ejecutivos que provienen de la familia botín: D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos y D^a. Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

6. Conclusiones

El sector financiero es un sector muy especial dentro de una economía debido a su función de canalizar el ahorro de los excedentarios a los deficitarios. De ahí que se ponga especial cuidado en la regulación de este sector, como por ejemplo la regulación de la remuneración directiva. Hemos hablado de varias teorías que explican cómo debería ser la remuneración de los directivos pero hemos visto que no hay una teoría universal, depende de la organización interna de la empresa.

A esto hay que sumarle las diferencias legales que explican las diferencias en el gobierno corporativo y el sistema financiero dependiendo de si el país se basa en la tradición jurídica de la "Common Law" o de la Ley Civil.

Añadámosle a esto los cambios que ha experimentado el sector financiero en los últimos 20 años; es decir la profundización financiera, la apertura al exterior de la economía, la institucionalización de la inversión y la desintermediación. Estos cambios han hecho del sector bancario una industria defensiva.

Estas características son las que marcan el escenario en el que se mueve el sector financiero de cada país, pero a nivel internacional la crisis económica de 2007 ha impuesto unas nuevas normas de juego al sector financiero.

Tras aplicar lo visto al caso de la banca española hemos visto como España entra en el modelo de Ley Civil francés con una fuerte importancia de los "blockholders" en los gobiernos de los bancos. Hemos analizado una muestra de los bancos españoles más importantes cotizados en la Bolsa. Estos bancos han seguido estrategias competitivas muy diferentes.

Hemos analizado los dos bancos españoles de mayor presencia internacional (Banco de Santander y BBVA). Hemos visto un caso de un banco centrado en el mercado nacional (Banco Popular) y el de un banco centrado en el mercado de la Comunidad Autónoma de Cataluña (Sabadell). Hemos visto el

caso de un pequeño banco que se centra en los nichos de mercado (Bankinter). Hemos visto el caso de una antigua Caja de Ahorros que se ha convertido en un banco debido a la actual crisis económica (CaixaBank).

Debido a que estos bancos siguen estrategias competitivas muy distintas el activo y el beneficio neto de estas entidades es muy distinto. Nos hemos centrado en medir en términos relativos si hay algún banco en el que su Consejo de Administración esté excesivamente bien remunerado o que el tamaño de su consejo de Administración sea inadecuado.

Hemos observado como en el caso de Bankinter y Banco Popular presentan el consejo de administración más grande en términos relativos (según el activo gestionado) y las remuneraciones más altas en términos relativos (respecto al activo gestionado y al beneficio neto). Esto puede significar que estas entidades tengan problemas de gobierno corporativo. Banco de Santander y BBVA son las entidades que menores valores han tenido en los ratios anteriores, lo que podría significar la ausencia de problemas de gobierno corporativo en estas entidades.

Volviendo a las ideas de partida, parece que la organización interna de la empresa y su estrategia competitiva marcan la posible existencia de problemas de gobierno corporativo. La dimensión internacional de Banco de Santander y del BBVA puede ser la clave que imponga disciplina corporativa.

las entidades que más pagan a sus directivos, en términos absolutos, son Banco de Santander y BBVA. Pero son las entidades que menos pagan en términos relativos. Por el contrario, Bankinter y Banco Popular, son las entidades que menos remuneran en términos absolutos, pero las que más en términos relativos.

Hemos visto como la estructura de propiedad familiar de Banco de Santander parece atenuar los problemas de agencia por los motivos explicados en Orelan (2008). Si comparamos los ratios obtenidos con los de BBVA (ya que es el banco que más se le asemeja en tamaño), los resultados son significativamente menores para Banco de Santander.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayadi, R. y Arnaboldi, F. (2008): "Banking Mergers and Acquisitions in Europe: Performance and Executive Compensation" , en Oxelheim, L. y Whilborg, C. Markets and Compensations for Executives in Europe. pp. 97-122
- Coffee, J.C Jr (1999): "The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance", SSRN pp. 8; 121
- El Economista (2013): Los sueldos de la banca en España: cien altos directivos ganan una media de 2,16 millones. Disponible en <http://www.eleconomista.mobi/empresas-finanzas/noticias/5355184/11/13/Los-sueldos-de-la-banca-en-Espana-cien-altos-directivos-ganan-una-media-de-26-millones-.html> , [consulta el 10/06/2014]
- Lindblom, T ; Sandahl, G. y Sjögren, S. (2008): "The use of Incentive Pay in Divisionalised Firm: A Case of Study of Two Global Manufacturing Companies" , en Oxelheim, L. y Whilborg, C. Markets and Compensations for Executives in Europe. pp. 201-223
- Melis, A. (1988): "Corporate Governance in Europe: An empirical analysis of the Italian case among no financial companies", SSRN pp. 6-13
- Oreland, C (2008): "CEO cash compensation and ownership structure: The effect of family control on the pay-performance relation in Sweden", en Oxelheim, L. y Whilborg, C. Markets and Compensations for Executives in Europe pp 315-346
- Vallelado, E. y Andrés de, P, (2011): "Las remuneraciones del sector bancario y gobierno corporativo", en Papeles de Economía, Nº 130, El Futuro del Sector Bancario pp. 329-332; 326
- Wratton, W. y Mccahery, J.A (1999): "Comparative Corporate Governance and the Theory of the Firm: A Case Against Global Cross Reference", Columbia Journal of Transnational Law, Col. 38, No. 2, 1999 pp. 9

Anexos

Anexo 1: Datos del Consejo de Administración y remuneración para el Banco Santander de 2007 a 2012

Cuadro 1: Datos sobre el Consejo de Administración del Banco de Santander de 2007 a 2012

Año	Nº Reuniones Board	Nº Consejeros	numero reuniones comité 1	numero reuniones comité 2	numero reuniones comité 3	numero reuniones comité 4	Numero reuniones comité 5	Número reuniones Comité 6
2012	11	17	59	98	11	11	1	2
2011	14	20	59	99	12	11	2	2
2010	12	21	55	99	11	11	2	2
2009	11	19	56	99	11	8	2	2
2008	11	19	59	102	11	7	2	2
2007	13	18	55	98	13	11	2	2

Elaboración propia con datos de Banco de Santander.

Nº Comité	Nombre Comité
1	Comisión Ejecutiva
2	Comisión Delegada de Riesgos
3	Comisión de Auditoría y Cumplimiento
4	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
5	Comisión Internacional
6	Comisión de Tecnología, productividad y calidad

Cuadro 2: Principales accionistas del Banco de Santander de 2007 a 2012

AÑO/ % Participación	State Street Bank & Trust	Chase Nominees Limited	The Bank of New York Mellon	EC Nominees Ltd	Caceis Bank	Société Générale
2012	8,31%	7,74%	5,34%	5,27%	3,10%	
2011	8,34%	7,74%	6,46%	5,50%		
2010	9,52%	6,45%	5,05%	3,73%		3,28%
2009	9,06%	12,51%	5,57%	6,91%	3,42%	3,59%
2008	7,56%	10,73%	5,34%	8,61%		3,08%
2007	8,13%	10,80%		5,85%		

Elaboración propia con datos de Banco de Santander.

Cuadro 3: Composición del Board para Banco de Santander de 2007 a 2012

Año	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros	Total
2012	4	1	9	3	17
2011	6	1	10	3	20
2010	6	1	12	2	21
2009	6	2	10	1	19
2008	6	2	10	1	19
2007	5	2	9	2	18

Elaboración propia con datos de Banco de Santander.

Cuadro 4: Remuneración del Banco de Santander de 2007 a 2012

Año	Retribución Fija	Dietas	Retribución Variable	Total
2012	3.038	1.309	44.526	48.873
2011	4.437	1.484	66.484	72.405
2010	4.696	1.386	25.062	31.144
2009	4.636	1.340	15.240	21.216
2008	4.612	1.353	15.240	21.205
2007	5.134	8.984	16.088	30.206

Elaboración propia con datos de Banco de Santander.

Anexo 2: Datos del Consejo de Administración y remuneración para el BBVA de 2007 a 2012

Cuadro 5: Datos sobre el Consejo de Administración del BBVA de 2007 a 2012

Año	Nº Reuniones Board	Nº Consejeros	numero reuniones comité 1	numero reuniones comité 2	numero reuniones comité 3	numero reuniones comité 4
2012	14	14	22	12	13	5
2011	12	13	18	12	10	9
2010	14	12	20	13	10	2
2009	14	13	18	13	12	ND
2008	13	14	18	15	5	ND
2007	15	14	22	13	7	ND

Elaboración propia con datos de BBVA

Nº Comité	Nombre Comité
1	Comisión Ejecutiva
2	Comité de Auditoría
3	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
4	Comisión de Riesgos

Elaboración propia con datos de BBVA

Cuadro 6: Principales accionistas de BBVA de 2007 a 2012

AÑO/ % Participación	D. Manuel Jové Capellán
2012	5,05%
2011	5,05%
2010	5,06%
2009	4,86%
2008	4,34%
2007	5,01%

Elaboración propia con datos de BBVA

Cuadro 7: Composición del Board para BBVA de 2007 a 2012

Año	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros	Total
2007	3	0	11	0	14
2008	3	0	11	0	14
2009	2	0	10	1	13
2010	2	0	9	1	12
2011	2	0	10	1	13
2012	2	0	11	1	14

Elaboración propia con datos de BBVA

Cuadro 8: Remuneración del BBVA de 2007 a 2012

Año	Retribución Fija	Atenciones estatutarias	Dietas	Opciones	Otros	Garantías	Retribución Variable	Total
2007	7.096	0	0	0	771	0	6.779	14.646
2008	7.558	0	0	0	768	0	7.871	16.197
2009	7.701	0	0	7.233	875	0	8.348	24.157
2010	6.535	0	0	0	779	0	5.675	12.989
2011	7.263	0	0	0	784	0	4.900	12.947
2012	7.577	0	0	2.901	805	0	1.636	12.919

Elaboración propia con datos de BBVA

Anexo 3: Datos del Consejo de Administración y remuneración para el Banco Popular de 2007 a 2012

Cuadro 9: Datos sobre el Consejo de Administración de Banco Popular de 2007 a 2012

Año	Nº Reuniones Board	Nº Consejeros	numero reuniones comité 1	numero reuniones comité 2	numero reuniones comité 3	Numero reuniones comité 4
2012	11	17	33	9	11	33
2011	9	18	31	7	9	31
2010	7	17	33	8	6	33
2009	7	17	30	6	10	30
2008	9	20	30	7	11	30
2007	7	19	39	9	15	33

Elaboración propia con datos de Banco Popular

Nº Comité	Nombre Comité
1	Comité de Auditoría y Control
2	Comisión Delegada de Riesgos
3	Comisión de Nombramientos, Retribuciones, Gobierno Corporativo y Conflictos de Intereses
4	Comisión Ejecutiva

Cuadro 10: Principales accionistas de Banco Popular de 2007 a 2012

AÑO/ % Participación	Sindicatura de Accionistas de BPE	Allianz, S.E	Banque Fédérative du Crédit Mutuel	Ferreira de Amorim, Américo	Unión Europea de Inversiones, S.A.
2012	7,51%	4,54%	4,37%	4,04%	3,73%
2011	12,68%	6,27%	0,00%	6,69%	5,39%
2010	13,08%	9,22%	0,00%	6,95%	5,40%
2009	12,47%	9,38%	0,00%	7,06%	0,00%
2008	0,00%	0,00%	0,00%	7,62%	6,14%
2007	0,00%	9,38%	0,00%	7,74%	5,47%

Elaboración propia con datos de Banco Popular

Cuadro 11: Composición del Board para Banco Popular de 2007 a 2012

Año	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros	Total
2007	4	7	7	2	20
2008	4	6	7	4	21
2009	3	7	6	2	18
2010	3	6	6	3	18
2011	3	7	6	3	19
2012	3	6	7	2	18

Elaboración propia con datos de Banco Popular

Cuadro 12: Remuneración del Banco Popular de 2007 a 2012

Año	Retribución Fija	Atenciones estatutarias	Dietas	Opciones	Otros	Garantías	Seguros	Pensiones	Retribución Variable	Total
2007	1.572	0	0	0	10	0	9	3.135	1.300	6.025
2008	2.116	0	0	0	0	103	10	5.391	851	8.471
2009	1.470	0	0	0	3	102	5	515	349	2.444
2010	1.819	0	0	0	0	20	8	611	0	2.458
2011	1.819	0	0	0	0	20	6	251	227	2.323
2012	1.819	0	0	0	0	223	6	676	0	2.724

Elaboración propia con datos de Banco Popular

Anexo 4: Datos del Consejo de Administración y remuneración para Bankinter de 2007 a 2012

Cuadro 13: Datos sobre el Consejo de Administración de Bankinter de 2007 a 2012

Año	Nº Reuniones Board	Nº Consejeros	numero reuniones comité 1	numero reuniones comité 2	numero reuniones comité 3
2012	16	10	10	11	8
2011	16	10	9	11	6
2010	11	11	22	11	9
2009	13	11	9	11	8
2008	12	9	8	11	10
2007	10	8	6	11	10

Elaboración propia con datos de Bankinter

Nº Comité	Nombre Comité
1	Comisión Ejecutiva
2	Comité de auditoría
3	Comisión de nombramientos y retribuciones

Cuadro 14: Principales accionistas de Bankinter de 2007 a 2012

AÑO/ % Participación	Cartival S.A	Don Fernando Masaveu Herrero	Don Jaime Botin-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	Caja Madrid
2012	23,34%	5,31%	23,43%	0,00%
2011	22,37%	5,56%	0,00%	0,00%
2010	22,24%	0,00%	0,00%	0,00%
2009	16,02%	0,00%	0,00%	0,00%
2008	15,08%	0,00%	0,00%	4,68%
2007	0,00%	0,00%	15,89%	0,00%

Elaboración propia con datos de Bankinter

Cuadro 15: Composición del Board para Bankinter de 2007 a 2012

Año	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros	Total
2007	2	3	3	0	8
2008	2	3	3	1	9
2009	3	2	5	1	11
2010	3	2	5	1	11
2011	3	2	4	1	10
2012	3	2	5	0	10

Elaboración propia con datos de Bankinter

Cuadro 16: Remuneración de Bankinter de 2007 a 2012

Año	Retribución Fija	Acciones	Dietas	Opciones	Retribución Variable	Total
2007	1.904	829	433	150	396	3.712
2008	1.832	622	724	0	199	3.377
2009	1.810	840	891	0	884	4.425
2010	1.910	989	845	0	381	4.125
2011	1.949	738	894	0	0	3.581
2012	1.886	714	769	0	241	3.610

Elaboración propia con datos de Bankinter

Anexo 5: Datos del Consejo de Administración y remuneración para Banco Sabadell de 2007 a 2012

Cuadro 17: Datos sobre el Consejo de Administración de Banco Sabadell de 2007 a 2012

Año	Nº Reuniones Board	Nº Consejeros	numero reuniones comité 1	numero reuniones comité 2	numero reuniones comité 3	numero reuniones comité 4	numero reuniones comité 5
2012	15	15	38	11	11	5	6
2011	14	15	37	10	11	6	6
2010	16	15	36	11	25	5	7
2009	12	13	37	11	45	4	5
2008	13	12	38	11	43	2	5
2007	12	12	34	10	51	2	7

Elaboración propia con datos de Banco Sabadell

Nº Comité	Nombre Comité
1	Comisión Ejecutiva
2	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
3	Comisión de Control de Riesgos
4	Comisión de Estrategia
5	Comité de Auditoría

Cuadro 18: Principales accionistas de Banco Sabadell de 2007 a 2012

AÑO/ % Participación	Blackrock INC.	Banco Comercial Portugues S.A
2012	3,11%	3,10%
2011	0,00%	4,97%
2010	0,00%	5,36%
2009	0,00%	5,07%
2008	0,00%	5,07%
2007	0,00%	5,07%

Elaboración propia con datos de Banco Sabadell

Cuadro 19: Composición del Board para Banco Sabadell de 2007 a 2012

Año	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros	Total
2007	3	2	7	0	12
2008	2	2	7	1	12
2009	2	2	7	2	13
2010	2	2	9	2	15
2011	2	2	9	2	15
2012	3	2	8	2	15

Elaboración propia con datos de Banco Sabadell

Cuadro 20: Remuneración de Banco Sabadell de 2007 a 2012

Año	Retribución Fija	Atenciones estatutarias	Dietas	Opciones	Otros	Garantías	Retribución Variable	Total
2007	1.393	1.880	0	0	751	650	3.618	8.292
2008	1.875	1.886	0	0	4.697	2.566	1.687	12.711
2009	1.773	1.800	891	0	447	2.397	2.160	9.468
2010	2.148	1.824	845	0	435	2.620	1.696	9.568
2011	2.214	2.142	894	0	440	4.362	1.011	11.063
2012	2.514	2.016	769	0	512	2.713	710	9.234

Elaboración propia con datos de Banco Sabadell

Anexo 6: Datos del Consejo de Administración y remuneración para CaixaBank de 2007 a 2012

Cuadro 21: Datos sobre el Consejo de Administración de CaixaBank de 2007 a 2012

Año	Nº Reuniones Board	Nº Consejeros	numero reuniones comité 1	numero reuniones comité 2	numero reuniones comité 3
2012	16	19	22	11	10
2011	11	17	11	14	9
2010	10	16	3	9	6
2009	10	16	3	9	6

Elaboración propia con datos de CaixaBank

Nº Comité	Nombre Comité
1	Comisión Ejecutiva o Delegada
2	Comité de Auditoría
3	Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Cuadro 22: Principales accionistas de CaixaBank de 2007 a 2012

AÑO/ % Participación	Caja de Pensiones y Ahorros de Barcelona, la Caixa
2012	73,98%
2011	81,52%
2010	79,45%
2009	79,45%

Elaboración propia con datos de CaixaBank

Cuadro 23: Composición del Board para CaixaBank de 2007 a 2012

Año	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros	Total	% Ejecutivos	% Dominicales	% Independientes	% Otros	% suma
2010	2	8	5	1	16	0,13	0,50	0,31	0,06	1
2011	1	9	6	1	17	0,06	0,53	0,35	0,06	1
2012	1	11	5	2	19	0,05	0,58	0,26	0,11	1

Elaboración propia con datos de CaixaBank

Cuadro 24: Remuneración de CaixaBank de 2007 a 2012

Año	Total
2007	1.025,10
2008	4.340
2010	3.785
2011	4.340
2012	5.421

Elaboración propia con datos de CaixaBank

Anexo 7: Activo por año y entidad en millones de €

Año\ Activo	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell	CaixaBank
2007	363.389	502.204	79.630	52.104	76.776	ND
2008	435.191	542.690	101.583	53.469	80.378	ND
2009	416.069	535.065	128.608	54.467	82.822	49.105
2010	429.295	552.738	130.047	54.141	97.099	50.958
2011	466.009	597.688	129.843	59.491	100.437	270.424
2012	475.637	637.785	151.315	58.165	161.547	348.294

Anexo 8: Beneficio Neto por año y entidad en millones de €

Año/ Entidad	Santander	BBVA	Popular	Bankinter	Sabadell	CaixaBank
2007	9060	6126	1260	361	782	ND
2008	8876	5020	1052	252	673	ND
2009	9840	4210	766	254	552	ND
2010	8181	4006	590	150	380	1882
2011	5351	3004	479	181	231	845
2012	2205	1676	-2461	124	81	230