

## **Estudio del actual proceso de reestructuración bancario en España mediante el uso de las consejerías cruzadas**

**Study of the current process of banking restructuring in Spain by using interlocking directorates**

**Pep Simo<sup>1</sup>, Carlos Sicilia, Oriol Lordan, Vicenc Fernandez, David Gonzalez-Prieto, Jose M Sallan**

**Abstract (English)** The restructuring process in Spain is concentrating banking financial institutions through mergers and takeovers. In this context, interlocking directorates between entities in the process of restructuring may be functioning as a coordinating mechanism of the processes of mergers or takeovers. We analyse the longitudinal network of interlocking directorates from 2006 to 2010 of Spanish banks and saving banks. The results show that, in many cases, mergers and takeovers are preceded by direct interlocking directorates among the entities involved.

**Resumen (Castellano)** El actual proceso de reestructuración bancario en España está concentrando las entidades financieras mediante fusiones y absorciones. En este contexto, las consejerías cruzadas entre las distintas entidades en proceso de reestructuración pueden estar funcionando como mecanismo de coordinación de los procesos de fusión y absorción. Por esta razón, analizamos la red longitudinal de consejerías cruzadas desde 2006 a 2010 de bancos y cajas de ahorros españoles. Los resultados muestran que, en múltiples casos, las fusiones y absorciones vienen precedidas de la compartición directa de consejeros entre las distintas entidades involucradas.

---

<sup>1</sup> Pep Simo (✉)

Departamento de Organización de Empresas (DOE). Escola Tècnica Superior d'Enginyeries Industrial i Aeronàutica de Terrassa (UPC), C/ Colom, 08222 Terrassa, Spain  
e-mail: pep.simo@upc.edu

**Keywords:** interlocking directorates, financial sector, mergers, social network;  
**Palabras clave:** consejerías cruzadas, sector financiero, fusiones, red social

## 1 Introducción

En algunos países, las consejerías cruzadas son habituales en algunos sectores como la banca y las aseguradoras, y las autoridades están poniendo cada vez más atención a este fenómeno (OCDE, 2009). Las consejerías cruzadas han sido el indicador de relación entre empresas más utilizado a lo largo de las dos últimas décadas (Mizruchi et al., 2006). Cuando dos o varias empresas comparten un consejero se dice que tienen las consejerías cruzadas.

Existe una historiografía española sobre la banca que afirma que los grandes bancos españoles han actuado durante el siglo XX como si el sector bancario fuera un monopolio utilizando los consejeros comunes como mecanismo de coordinación de este monopolio (Tortella, 1995; García Delgado y Jiménez, 1999). Recientemente, Pueyo (2006) analizó los consejeros comunes a la banca española del siglo XX descartando la hipótesis de que los consejeros comunes actuaran como coordinadores de un hipotético monopolio bancario. Sin embargo, plantea la posibilidad de que una de las funciones de los consejeros comunes sea la participación en futuras absorciones.

En la actualidad, en España nos encontramos en un proceso de reestructuración bancario. El proceso de reestructuración bancario, motivado por el Banco de España, tiene como objetivos: sanear las entidades antes de recapitalizarlas, redimensionar el sistema financiero (fusiones y absorciones), favorecer la entrada de inversores privados, incentivar la transformación de cajas en bancos, reducir el coste para el contribuyente y tranquilizar a los mercados. Con el propósito de analizar el uso de las consejerías cruzadas como antecedente de dichas estrategias, analizaremos el actual proceso de concentración bancario en España estudiando la red longitudinal de consejerías cruzadas de bancos y cajas españoles desde 2006 hasta 2010. Para ello, tendremos en cuenta el consejo de administración de bancos y cajas y, además, tanto la alta dirección en los bancos como la comisión de control y la asamblea general en las cajas. La red analizada es longitudinal para poder analizar las posibles causas y efectos que tienen las consejerías cruzadas con las fusiones y absorciones realizadas en este proceso.

## 2 Consejerías cruzadas

Se conoce por consejería cruzada (*interlocked directorate* o *interlock*) el hecho de que una persona pertenezca a varios consejos de administración (Allen, 1974; Burt, 1979; Burt, 1980; Scott, 1991a; Scott, 1991b; Mizuchi, 1996; Barringer & Harrison, 2000). Esta situación puede darse con varias personas coincidentes en ambos consejos. Aunque la definición de Mizuchi (1996) especifica que una con-

sejería cruzada se establece cuando una persona cuya *primary affiliation* es una empresa y, además, pertenece al consejo de otra, se da por entendido que la persona que establece la relación es consejero en ambas empresas pero puede ser más afecto a una de las dos. Una excepción son los *management interlock* que se establecen cuando un ejecutivo de una empresa es, a la vez, consejero de otra (OECD, 2009). Hallock (1997) habla también de *any-employee interlock* cuando un empleado de una empresa, cualquier empleado matizando que puede ser actual o retirado, forma parte del consejo de administración de otra.

El conjunto de consejerías cruzadas permite definir un conjunto de relaciones que da lugar a una red de empresas, en la que dos empresas están conectadas si comparten consejeros. Las redes de empresas son un caso particular de las redes sociales. En ellas los actores son organizaciones y las relaciones pueden ser de varios tipos: consorcios, alianzas, redes, *joint ventures*, asociaciones comerciales y, también, consejerías cruzadas (Barringer & Harrison, 2000). Trienekens y Beulens (2001) añaden además las relaciones verticales entre proveedores y clientes. La red de consejeros se llama dual de la red de empresas y, al mismo tiempo, la red de empresas es dual de la de consejeros (Breiger, 1974).

Las consejerías cruzadas, en general, no son un fenómeno casual, sino que deben tener algún propósito para haber sobrevivido a lo largo de los años (Dooley, 1969). Estudios longitudinales realizados sobre la persistencia de los cruces perdidos por causas fortuitas (Richardson, 1987; Westphal et al., 2006) confirman que las consejerías cruzadas responden al interés de las empresas o de las personas a través de las que se establecen. En otro estudio (Hallock, 1997) se contempló la posibilidad de que las consejerías cruzadas se establecieran de forma aleatoria comparando simulaciones informáticas con redes reales: las conclusiones son que el número de consejeros cruzados real era sustancialmente mayor que el esperado y que sólo una parte de las consejerías cruzadas se podían explicar atendiendo exclusivamente a relaciones de negocio documentadas entre las empresas.

La disponibilidad de diversos tipos de información de una empresa sobre otra hace que el riesgo de adquisición y fusión sea mayor entre empresas que comparten consejeros (Haunschild, 1993) y también incrementa el riesgo de operaciones hostiles de adquisición (vía OPAs) entre empresas que conviven en las mismas estructuras sociales (Daveni & Kesner, 1993). La empresa principal dispone de información de primera mano sobre la empresa que desea adquirir ya que alguno de sus consejeros son comunes. Dado que los consejeros deben tener acceso a la información sobre la firma para ejercer sus funciones, también serán capaces de valorar mejor la bondad de una posible adquisición o fusión.

### **3 Metodología**

Para el análisis de la influencia que la red de consejerías compartidas ha tenido en el actual proceso de concentración bancario, se han contemplado los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010. Con este período de tiempo podemos abarcar desde los

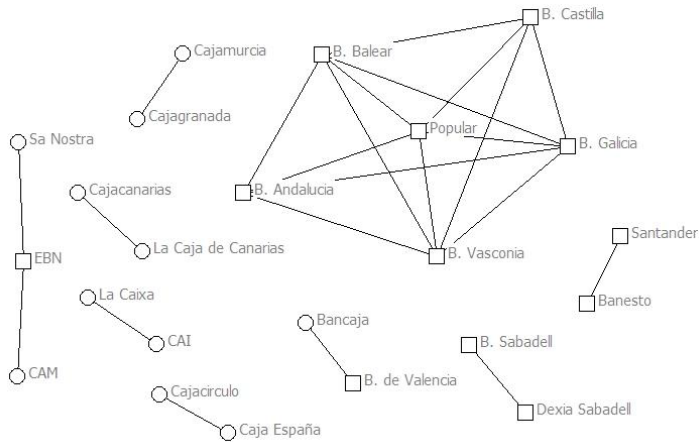
años previos a la actual crisis hasta la actualidad. Gracias a los datos longitudinales podemos estudiar, además de los lazos estáticos y estructura entre entidades, las tendencias, evolución y posibles causas y efectos de la situación estudiada. Se ha creado de una base de datos con todos los nombres y apellidos de los administradores de las entidades del censo, que lo han sido durante dicho período.

Se han analizado 69 entidades en 2006, 70 en 2007, 67 en 2008, 64 en 2009 y 63 en 2010. Esto supone un número de consejeros analizados de 7.139 para el año 2006, 7.269 en el año 2007, 7.182 en el año 2008, 6.852 en el año 2009 y 6.613 el año 2010. El total de la base de datos es de 35.055 nombres de consejeros extraídos de los Informes Anuales del Gobierno Corporativo alojados en la web del CNMV. La red sectorial de bancos y cajas de ahorro de España se ha analizado mediante técnicas de redes sociales de forma longitudinal mediante el software UCINET 6. Los nodos están formados por las distintas entidades financieras y las relaciones son la existencia consejerías cruzadas entre ellas.

## **4 Resultados**

Los resultados del análisis de datos realizado se encuentran en forma de grafos en las Figuras 1-5, donde con un cuadrado están representados los bancos y con un círculo las cajas de ahorros con alguna consejería cruzada. Para poder comparar los resultados con el actual proceso de reestructuración de la banca en España, analizaremos qué lazos de la red coinciden con las absorciones y las fusiones, especialmente las de tipo SIP. Las fusiones de tipo SIP son aquellas fusiones propias del proceso de reestructuración bancaria de la crisis financiera, iniciada en 2008. Como se puede apreciar en la Figura 5 (2010), el número de consejerías cruzadas ha aumentado considerablemente respecto los años anteriores posiblemente debido al citado proceso de reestructuración. A continuación mostraremos los casos donde las fusiones y absorciones se relacionan con las consejerías cruzadas entre entidades financieras.

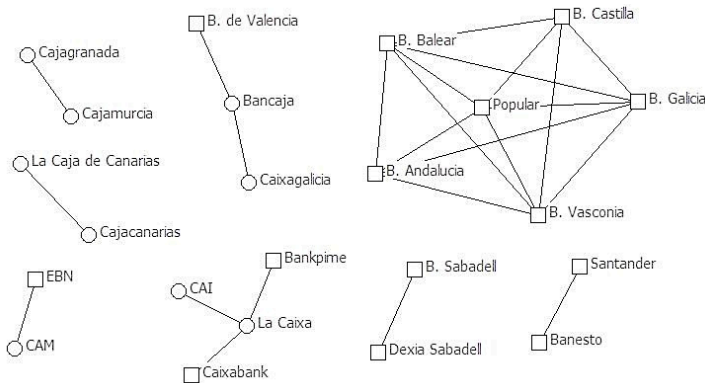
**Figura 1** Grafo de la red de consejerías cruzadas en 2006



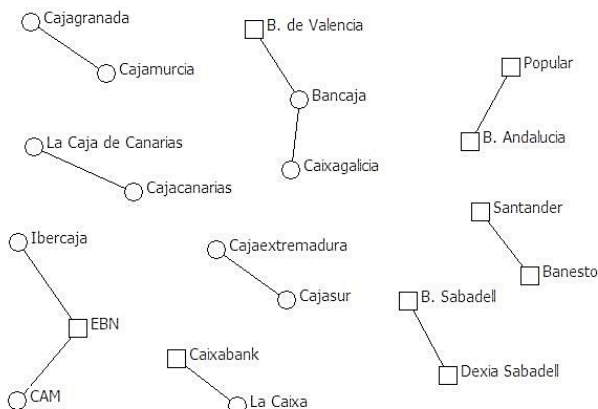
**B. Popular:** La subestructura donde la relación entre los lazos de la red y las absorciones es más clara es la que existe en el año 2006-2007 alrededor del Popular. Estos años, el Popular está enlazado con todos los nodos: B. Castilla, B. Galicia, B. Vasconia, B. Andalucía y B. Balear. En 2008, el Popular absorbe el B. Balear, el B. Castilla, el B. Galicia y el B. Vasconia y, finalmente en 2009, absorbe el B. Andalucía. La red varía de la misma forma que lo hacen las absorciones.

**Cajamurcia y CajaGranada:** Estas entidades están enlazadas desde 2006 hasta 2009. Cajamurcia y CajaGranada se han fusionado en una fusión de tipo SIP. En esta fusión las entidades que participan operan a través de BMN (Banco Mare Nostrum).

**Figura 2** Grafo de la red de consejerías cruzadas en 2007



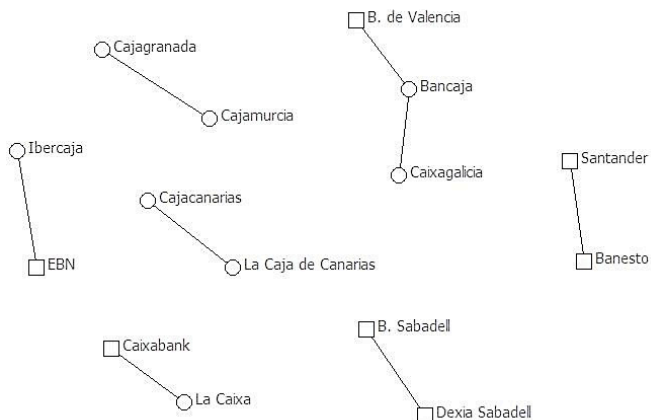
**Figura 3** Grafo de la red de consejerías cruzadas en 2008



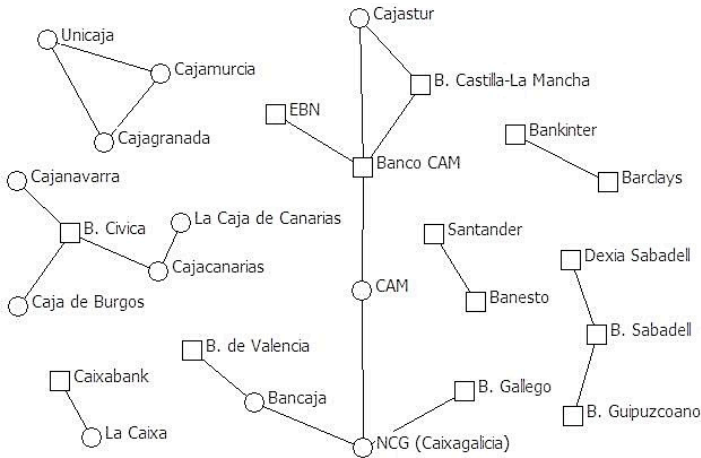
**La Caixa:** En el año 2006, La Caixa está enlazada con la CAI en una díada aislada. En 2007, la subestructura aumenta, La Caixa tiene lazos con la CAI, Caixa-Bank y Bankpime siendo La Caixa el actor intermediario. Sin embargo, durante los años 2008-2010 únicamente existe relación entre La Caixa y CaixaBank, relación natural debido a que forman parte del mismo grupo empresarial. En el año 2011, La Caixa absorbe Bankpime, operación que podría mostrar que los enlaces pasados podrían también tener peso en la toma de decisiones.

**B. Sabadell:** El vínculo entre Dexia Sabadell y B. Sabadell durante todo el período no es destacable ya que Dexia Sabadell es una entidad española del grupo empresarial de B. Sabadell. Sin embargo, en 2010, B. Sabadell se enlaza con B. Guipuzcoano y posteriormente estas entidades se han fusionado, de tal forma que las dos están operativas pero es el B. Sabadell la entidad gobernante.

**Figura 4** Grafo de la red de consejerías cruzadas en 2009



**Figura 5** Grafo de la red de consejerías cruzadas en 2010



**B. Cívica:** En 2010, esta entidad se enlaza con Cajacanarias, Cajanavarra y Caja de Burgos. Actualmente, estas tres cajas de ahorros han formado parte de la fusión SIP de B. Cívica. Una vez más se establecen coincidencias entre las consejerías cruzadas y este tipo de procesos de reestructuración.

**CAM:** A finales del año 2010 se produce una fusión SIP en la que se fusionan la CAM, Cajastur, B. Castilla-La Mancha, Cajaextremadura y Caja Cantabria y en la que se crea el Banco Base a través del cual estas entidades operan de forma indirecta. Como vemos en la Figura 5, en 2010, la CAM, Cajastur, B. Castilla-La Mancha y Banco Base son entidades que están conectadas por consejerías cruzadas el 2010. Durante el 2011, sin embargo, se produce un giro en las estrategias de estas entidades. La CAM se expulsada del proceso de fusión por las otras entidades debido a los problemas de las inversiones en el sector de la construcción que la CAM tiene en sus balances. Entonces se cambia el nombre de Banco Base por el de Banco CAM (denominación que aparece en el grafo) y la CAM pasa a operar de forma indirecta a través de Banco CAM, pero ya de forma separada respecto a las otras entidades. Paralelamente, las otras entidades (Cajaextremadura, Cajastur, B. Castilla-La Mancha y Caja Cantabria) siguen con el proceso de fusión SIP, crean Liberbank y operan de forma indirecta a través de Liberbank. Cabe destacar el vínculo directo que hay entre Cajastur y B. Castilla-La Mancha dentro de la subestructura de 2010.

## 5 Conclusiones

Las consejerías cruzadas entre distintas entidades financieras parecen preceder en múltiples ocasiones las fusiones y absorciones que se han llevado a cabo en el actual proceso de reestructuración bancario. Siguiendo la literatura de las consejerías cruzadas, parece ser que, en el proceso de concentración bancario, las conseje-

rías cruzadas han sido utilizadas como mecanismo de coordinación para fusiones y absorciones. El caso más destacado es el del B. Popular donde le encontramos dentro de una subestructura muy densa en la cual tiene enlaces con todos sus miembros. Con el paso del tiempo, la subestructura desaparece y todos sus miembros han sido absorbidos por el miembro más importante, el Popular.

El caso del Popular no es un caso aislado ya que la aparición de consejerías compartidas como antecedente de fusiones y absorciones en las entidades financieras se ha visto en múltiples casos como los de Cajamurcia y CajaGranada; La Caixa y Bankpime; B. Sabadell y B. Guipuzcoano; B. Cívica con Cajacanarias, Cajanavarra y Caja de Burgos; y Cajastur y B. Castilla-La Mancha.

## 6 Futuras líneas de investigación

En el presente estudio sólo se han tenido en cuenta los bancos y las cajas. Se podría plantear el análisis de una relación indirecta que se produjera entre dos entidades financieras, que no estuvieran conectadas entre ellas directamente, pero sí indirectamente a través de una tercera empresa, como por ejemplo una aseguradora, que no pertenece al sector bancario. El presente estudio ha analizado un período de crisis en el que algunas de las fusiones y absorciones han sido complicadas, como en el caso de la CAM. Se podría analizar si en períodos más estables, las consejerías cruzadas tienen un impacto incluso mayor en el proceso de fusiones y absorciones. Además, el análisis se podría llevar a cabo con regiones mayor para tener en cuenta la globalidad actual de las entidades financieras.

## 7 Referencias

- Allen MP (1974) Structure of Interorganizational Elite Cooptation - Interlocking Corporate Directorates. *American Sociological Review*, 39: 393-406, doi: 10.2307/2094297
- Barringer BR, Harrison JS (2000) Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367-403, doi: 10.1177/014920630002600302
- Borgatti SP, Everett MG, Freeman LC (2002) Ucinet for Windows. Software for Social Networks Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies
- Breiger RL (1974) Duality of Persons and Groups. *Social Forces*, 53(2): 181- 190, doi: 10.2307/2576011
- Burt RS (1980) Cooptive Corporate Actor Networks - A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 25: 557-582, doi: 10.2307/2392281
- Daveni RA, Kesner IF (1993) Top Managerial Prestige, Power and Tender Offer Response - A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation During Takeovers. *Organization Science*, 4: 123-151, doi: 10.1287/orsc.4.2.123
- Dooley PC (1969) Interlocking Directorate. *American Economic Review*, 59: 314-323
- García Delgado JL, Jiménez JC (1999) Un siglo de España. La economía. Madrid, Marcial Pons
- Hallock K (1997) Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 32: 331-344, doi: 10.2307/2331203



- Haunschild PR (1993) Interorganizational Imitation - The Impact Of Interlocks on Corporate Acquisition Activity. *Administrative Science Quarterly*, 38: 564-592, doi: 10.2307/2393337
- Mizruchi MS (1996) What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22: 271-298, doi: 10.1146/annurev.soc.22.1.271
- Mizruchi MS, Stearns LB, Marquis C (2006) The Conditional Nature of Embeddedness: A Study of Borrowing by Large US Firms, 1973-1994. *American Sociological Review*, 71: 310-333, doi: 10.1177/000312240607100207
- OCDE (2009). Minority Shareholdings. Antitrust issues involving minority shareholding and interlocking directorates. Competition Policy Roundtables
- Pueyo J (2006) Relaciones interempresariales y consejeros comunes en la banca española del siglo XX. *Investigaciones de historia económica*, n. 6, p. 137-168
- Richardson RJ (1987) Directorship Interlocks And Corporate Profitability. *Administrative Science Quarterly*, 32: 367-386, doi: 10.2307/2392910
- Scott J (1991a) Networks of corporate power: A comparative assessment. *Annual Review of Sociology*, 17, 181-203, doi: 10.1146/annurev.so.17.080191.001145
- Scott J (1991b). *Social Networks: a Handbook*. London, Sage Publications
- Tortella G (1995) *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Madrid, Alianza
- Trienekens JH, Beulens AJM (2001) Views on inter-enterprise relationships. *Production Planning & Control*, 12(5): 466-477, doi: 10.1080/0953728011004269
- Westphal JD, Boivie S, Chng, DHM (2006) The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties. *Strategic Management Journal*, 27: 425-445, doi: 10.1002/smj.525