

# LAS CAJAS DE AHORROS: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Zulima FERNÁNDEZ  
Isabel SUÁREZ

## I. INTRODUCCIÓN

**P**ARA evaluar la organización interna de las cajas de ahorros españolas, es preciso conocer con anterioridad cuál ha sido la estrategia predominante seguida por estas instituciones durante los últimos años. Antes —como muy lúcida-mente señala Rodríguez Carrasco (1994: 203)— no se necesitaba estrategia, ya que todo estaba regulado. Con carácter general, parece claro que las cajas españolas han seguido estrategias más conservadoras que los bancos, que podrían concretarse en los siguientes puntos (Lagares, 1995; Fernández Gayoso, 1995) (1).

- Orientación prioritaria hacia las operaciones con familias y PYME bajo el principio de no discriminación de la clientela. Ello se refleja en las operaciones realizadas, con un mayor número de pólizas de préstamo y cuentas de ahorro. Los bancos, en cambio, que están más volcados en las grandes y medianas empresas y los segmentos medios y altos de particulares, tienen más efectos comerciales, cuentas de crédito y cuentas corrientes. Sin embargo, estas diferencias están reduciéndose progresivamente (Banco de España, 1997a).

- Cuota de mercado creciente en la captación de recursos ajenos. En los últimos años, las cajas han ido ganando terreno a los bancos tanto en depósitos como en créditos. En lo relativo a depósitos, ya han alcanzado el liderazgo (el 51,6 por 100 del total del sistema financiero en 1996)

y, si bien el crecimiento de estos depósitos es cada vez menor ante la preferencia de los clientes por los fondos de inversión, el descenso es mucho menos acusado para las cajas que para los bancos (2). Los bancos conservan aún la mayoría del mercado de créditos, pero las cajas siguen mejorando su posición en él; y, en concreto, mantienen la primacía en el mercado de créditos hipotecarios, con una cuota del 53 por 100 en 1997.

- Apuesta por el crecimiento. En la década de los noventa, y al contrario que los bancos, las cajas han mantenido su expansión en el territorio nacional y, así, han seguido aumentando el número de oficinas y de empleados. Esta tendencia es más acusada en las grandes cajas, que han apoyado este crecimiento con la absorción de varios bancos y la adquisición de redes bancarias.

- Apoyo al desarrollo económico dentro de su ámbito de actuación, bastante concentrado, si exceptuamos las grandes cajas, cuya actuación se extiende por todo el país. Eso hace que las cajas mantengan el primer puesto del *ranking* en la casi totalidad de las 52 provincias españolas; aunque sólo una caja se encuentre entre las cinco entidades más grandes.

- Aumento de la concentración. Ello se debe principalmente a la abundancia de procesos de fusión, y absorción de los últimos años, básicamente interprovinciales, o como mucho, dentro de la misma comunidad autónoma. Desde 1990 se han dado

diez procesos de fusión en los que han participado 29 cajas de ahorros, que han dado lugar a once entidades. Por su parte, los procesos de absorción han supuesto la desaparición de otras nueve entidades (3).

Este planteamiento ha tenido su traducción en la cuenta de resultados. Así, la situación relativa de las cajas de ahorros españolas respecto a la banca se concreta en los puntos que comentaremos a continuación (Rodríguez López, 1995, 142; Banco de España, 1997c).

Hasta ahora, las cajas han aguantado mejor que los bancos la reducción continua de los márgenes de intermediación provocada por el incremento de la competencia. En los últimos años, el margen de intermediación se ha reducido para los bancos, mientras que ha experimentado un discreto crecimiento para las cajas (en 1997 ha representado un 3,2 por 100 de los ATM de las cajas, frente al 2,2 por 100 de la banca). Ello obedece al menor coste de los recursos financieros captados, propio del negocio minorista. Sin embargo, lo previsible es que esto cambie a medida que el cliente se vuelva más exigente en términos de rentabilidad y de nuevos productos financieros (prueba de ello es el trasvase de recursos desde los depósitos tradicionales a los fondos de inversión). Las comisiones y otros productos ordinarios tienen más importancia en los bancos, claro reflejo de la mayor variedad de servicios que ofrecen a su clientela. Sin embargo, las cajas van incrementando sus ingresos por este epígrafe, y su peso en relación a los activos va acercándose al de los bancos. La suma de las dos partidas anteriores hace que el margen ordinario crezca en bancos y cajas, pero a un ritmo medio, desde 1991, del 2,5 por 100 en la ban-

ca y del 10,2 por 100 en las cajas.

Los gastos de explotación son menores en los bancos (en relación con sus activos totales medios), como consecuencia de los menores gastos de personal y generales, sus principales partidas. En lo que se refiere a los gastos de personal, es necesario tener en cuenta que las cajas han seguido aumentando su plantilla en los últimos años, frente al recorte de los bancos. Asimismo, a lo largo de los años noventa se ha incrementado la diferencia entre el coste medio salarial unitario de las cajas y del resto de entidades (Rodríguez López, 1995). Sin embargo, en bancos y cajas se ha hecho un importante esfuerzo de contención de gastos, que crecen en general por debajo de su actividad. Es significativo, en este sentido, analizar la *ratio* de eficiencia (gastos generales entre margen ordinario), que nos indica el nivel de aprovechamiento de los recursos de la entidad y en qué medida se está consiguiendo aumentar el negocio controlando simultáneamente los gastos. Las cajas obtienen mejores calificaciones en este punto que los bancos (la *ratio*, sin considerar las amortizaciones, para 1997, ha sido de 55,2 por 100 para las cajas y 60,34 por 100 para los bancos).

Las cajas son también más rentables que los bancos. En 1997 las cajas obtuvieron una rentabilidad sobre activos totales medios (ROA) del 0,88 por 100, mientras que los bancos se han quedado con una rentabilidad sobre activos de 0,61 por 100.

En resumidas cuentas, la situación actual de las cajas españolas es bastante satisfactoria, pero contiene elementos que pueden comprometer su futuro, al igual, por supuesto, que ocu-

rre con la banca. Estamos, en apariencia, en presencia de un sector maduro, donde se toman muchas decisiones con un propósito defensivo; lo que no es muchas veces el mejor camino para construir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Los elementos que pueden condicionar el futuro de las cajas son muy diversos. En primer lugar está el tema de su estructura jurídica, una polémica aún no resuelta. Asimismo, las cajas se enfrentan hoy a importantes cambios en sus mercados. La creciente cultura financiera de la clientela, provocada, entre otras cosas, por el incremento de la competencia, y la exigencia de un servicio más diferenciado requieren, a su vez, nuevas estrategias competitivas. Otros condicionantes tienen más que ver con algunas de las creencias más extendidas en el sector y que, sin embargo, puede que no den —como no han dado en otros países— el resultado previsto. En efecto, se postula que la reducción de costes es uno de los aspectos fundamentales a potenciar por las cajas. Recomendación que nosotros no discutiremos aquí, puesto que es cierto que los costes de las cajas presentan un amplio margen para la reducción. La cuestión, pues, no es si hay que reducir los costes, puesto que sí hay que hacerlo. La verdadera cuestión es si bastará con ello para garantizar la competitividad de estas entidades a medio y largo plazo. Y aquí es donde parece que las cosas no están tan claras.

Por ello, en las páginas que siguen analizaremos cómo están evolucionando las estrategias de las entidades financieras, y qué requisitos organizativos implican los nuevos planteamientos que abogan por enfatizar el papel de los conocimientos en el desarrollo de esas estrategias. A conti-

nuación, se estudiarán los principales rasgos estratégicos y organizativos de las cajas de ahorros españolas, obtenidos de una encuesta llevada a cabo durante 1997. El trabajo concluye con unas reflexiones finales.

## II. LAS ESTRATEGIAS BANCARIAS

La preocupación exclusiva por la reducción de costes se traduce en una oferta de productos homogéneos, para cuya provisión se ha prescindido de todo aditamento y donde, por tanto, se compite en precios. Es el caso típico de una industria madura, con un producto estandarizado, donde es imposible retener la lealtad de los clientes y sólo un precio inferior al de los competidores puede garantizar el mantenimiento del flujo de negocio. Estas estrategias bancarias basadas en la transacción son, precisamente, las que han llevado a los consumidores a buscar otros productos —y a otros intermediarios— que satisficieran sus necesidades, como de hecho ha ocurrido con la banca norteamericana, obsesionada por la reducción de costes (Keltner, 1995).

En contrapartida, conseguir la fidelidad de la clientela parece proporcionar mejores resultados, por varias razones (Reichheld y Sasser, 1991, 90-91) (4). En primer lugar, porque es más costoso obtener un cliente que mantenerlo. La obtención de un cliente origina una serie de costes fijos (promoción, publicidad, incorporación a bases de datos, comprobación de historiales de solvencia, etc.) que, por lo tanto, sólo es preciso realizar una vez, lo que incrementa la rentabilidad de las sucesivas ventas que se hagan a ese cliente. A ello se añada la experiencia que adquieren

los empleados y la propia entidad a medida que trabajan reiteradamente con un cliente, lo que reduce costes, mejora el servicio (se sabe qué quiere el cliente y cómo lo quiere) y, previsiblemente, también la satisfacción de los empleados. Por último, es probable que la sensibilidad al precio de un cliente antiguo sea menor y que éste proporcione publicidad gratuita que atraiga nuevos clientes potenciales.

En resumen, convertir la competencia en el ámbito bancario en una guerra permanente de precios sólo conducirá a empeorar la situación para todos los participantes. Las estrategias

con mayores posibilidades de éxito son aquellas que se apartan de las recetas. Éste es, de hecho, el papel de la estrategia. Por el contrario, crear y conservar una base estable de clientes a los que se ofrece una oferta completa de servicios puede reducir el deseo de éstos de cambiar permanentemente de proveedor de servicios financieros.

El mantenimiento de relaciones estables con los clientes requiere recursos y capacidades distintos de los habituales al uso. Para ello, hay dos factores clave: tecnología y personas, cuya importancia es muy superior a la de los activos físicos, que prevale-

cieron en etapas anteriores (5). Es éste un punto muy importante. Una rápida revisión de las estrategias bancarias seguidas en las últimas décadas nos permite identificar tres etapas, que podemos denominar de proceso, de producto y de conocimiento (cuadro n.º 1). La primera se ha caracterizado por el predominio de los recursos materiales en el establecimiento de la estrategia bancaria. La necesidad de compartir unos recursos comunes, como oficinas y personal, llevó a las entidades a entrar sucesivamente en nuevas actividades, con el fin de amortizar los costes fijos. Esto se traducía en productos y servicios homogéneos ofer-

CUADRO N.º 1

**ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURAS DE LAS ENTIDADES BANCARIAS**

	<i>Proceso</i>	<i>Producto</i>	<i>Conocimiento</i>
OBJETIVOS.....	Énfasis en la adquisición de clientes.	Énfasis en la venta cruzada.	Relaciones estables con clientes. Innovación. Flexibilidad.
PRODUCTOS .....	Indiferenciados, homogéneos, de bajo coste.	Segmentación de clientes.	Aumentar el valor añadido proporcionado al cliente.
ORGANIZACIÓN INTERNA .....	Hiperespecialización funcional.	Unidades autónomas. Banca federada. Responsables de cuenta.	Redes. Elevada interacción.
REDES DE DISTRIBUCIÓN .....	Masivas.	Segmentadas	Jerárquicamente ordenadas según tipo y necesidades del cliente.
INFORMACIÓN .....	Fragmentada.	Centralización/descentralización. Bases de datos centralizadas. Fuerte inversión en tecnologías de la información destinadas prioritariamente a sustituir a los empleados.	La información fluye a todas direcciones. Organización en red. Las tecnologías de la información complementan y ayudan al personal.
PERSONAL .....	Poco cualificado. Intercambiable.	Formación especializada.	Muy cualificado. Polivalente. Se prima la estabilidad.
INCENTIVOS.....	No existen.	Pensados para fomentar la venta cruzada. Fomentan la autonomía.	Destinados a fomentar la retención del cliente, la colaboración y el intercambio de información entre el personal.

tados de forma indiferenciada a todos los clientes de la oficina, cuya localización era el único factor posible de diferenciación. En estas condiciones, no era necesario utilizar personal cualificado, ya que sólo tenían que proporcionar, a petición de los clientes, una serie de productos estandarizados. La oficina es la unidad de gestión y sus resultados se miden en términos de volumen de recursos administrados (depósitos, inversión crediticia). No hay mentalidad de venta ni incentivos que la promuevan, lo que tampoco hace necesario un sistema de información integrado que reúna todos los datos del cliente y permita explotarlos de forma descentralizada con el diseño de nuevas políticas de *marketing*.

A medida que la clientela se hace más exigente y la competencia se agudiza, aparecen nuevos planteamientos, que postulan la separación de los diferentes negocios que se amparan bajo el paraguas del banco universal, con el fin de identificar los costes unitarios y eliminar subsidios cruzados entre productos y servicios. Asimismo, es claro que la segmentación de la clientela y la construcción de bases de datos unificadas permitiría dar un trato diferenciado —y más ajustado en precios— a cada tipo de cliente. Al igual que en el sector industrial se ha pasado de la producción en masa a la flexible, también en el sector bancario se requieren unas gotas de *mass-customization*: es decir, sin perder los beneficios de las economías de escala, ser capaz de ofrecer un servicio a medida del cliente.

Tal es el modelo conocido en los primeros noventa como banca federada (Fernández, 1993, 1994). Se trata de introducir un nuevo tipo de organización formada por unidades autónomas

especializadas en atender las necesidades de segmentos concretos de clientes, a los que proveen de todo lo que necesiten, incluso adquiriéndolo de terceras entidades. Este cambio organizativo supone una clara reorientación de las prioridades de las entidades, puesto que con él se trata de ofrecer un servicio más integral a los clientes, incluso diferenciando el tipo de oferta a realizar a cada uno de ellos, con el fin de eliminar los subsidios cruzados. Reorientación que va acompañada por una preocupación por aumentar la formación comercial de los empleados y cualificarlos para la venta cruzada. Se trata de un sistema pensado para combinar la centralización de un número mínimo de actividades con la descentralización del resto, con el objeto de facilitar la adaptación a cada mercado. En esta fase empiezan a cobrar importancia los recursos intangibles de la entidad, como son la posesión de bases de datos centralizadas, que permitan mejorar el conocimiento de las necesidades de los clientes, y el personal dotado de destrezas relacionadas con la comercialización.

La venta cruzada depende, en buena medida, del personal de ventas; de hecho, el empleo combinado de programas de entrenamiento y nuevos sistemas de incentivos, unido a un mejor diseño de la oferta de productos parece haber tenido éxito (Crane y Bodie, 1996: 116). Es preciso seguir desarrollando nuevos recursos y capacidades, tales como la gestión más ajustada del riesgo, la asesoría financiera o la innovación de productos y procesos. La capacidad que una entidad demuestre para resolver problemas financieros de complejidad creciente será cada vez más importante (Bengoechea y Pizarro, 1994, 87). Para

ello, la posesión de nuevos y más complejos recursos, de carácter eminentemente intangible, será esencial. Estas exigencias están convirtiendo la industria bancaria en una industria intensiva en conocimientos, donde las personas y la tecnología son los factores clave de sustentación de ventajas competitivas. La transformación de una banca basada en las transacciones a otra fundada sobre los clientes (Mateache, Castrillo y Mira, 1995) requiere nuevos sistemas de gestión y, más importante, otra cultura. Las instituciones ya han empezado a avanzar en la segmentación de la clientela, sobre todo en temas de *marketing*; pero pocas diferencian su gestión de productos, canales y precios de acuerdo con ello (Mateache, Castrillo y Mira, 1995, 60).

### III. LA BANCA DE CONOCIMIENTOS

En efecto, convencionalmente se ha entendido que la red de oficinas y la calidad de los activos/créditos eran los recursos básicos en una entidad financiera; pero esto no acerca a los clientes ni al mercado. Hay otros recursos importantes (Mehra, 1996) como la reputación de la entidad, las asimetrías de información que explote, la cualificación de su personal, el dominio de las nuevas tecnologías, la calidad de la dirección, la capacidad de colocación de nuevas emisiones —lo que depende, a su vez, de la red de relaciones que se posea— y, la capacidad de innovación (6). Recursos todos ellos intangibles y que van más allá de la mera acumulación de información. De hecho, en la banca de conocimientos no predomina la información en estado puro, sino el conocimiento incorporado en las personas y grupos de la organización.

Las nuevas tecnologías de la información han permitido avanzar mucho en la recopilación de datos e información; pero lo que proporcionará ventajas competitivas es la capacidad para organizar, interpretar y aplicar esa información para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. En un entorno competitivo cada vez más complejo, la capacidad de evaluar correctamente el riesgo o de reunir productos tradicionales en una nueva combinación puede ser básica para construir una ventaja competitiva; es preciso, además, desarrollar sistemas de información capaces de facilitar el análisis de la rentabilidad por tipo de producto o de cliente. De ese modo, la tecnología simplifica la integración de funciones financieras y permite proporcionar mejor y más completa información al cliente, lo que aumenta el valor añadido para él y posibilita a la entidad ganarse su lealtad aun con precios superiores a los de otros competidores, además de seleccionar a los segmentos objetivo.

Las tecnologías de la información siguen siendo, pues, básicas; pero no como sustitutas del personal. Antes al contrario, se necesita personal bien cualificado e integrado en una red. La colaboración es crucial, al igual que el intercambio de información, algo que las nuevas tecnologías facilitan en buena medida (7).

La industria bancaria española ha invertido mucho en tecnologías de la información durante los últimos años; sin embargo, no se puede considerar que éstas hayan sido hasta ahora una ventaja competitiva para ella (8). La tecnología más moderna no es necesariamente la mejor. Información, información relevante, sobra en la mayoría de las entidades (Rincón, 1994); el problema es la capacidad para elabo-

rar y utilizar esa información, que depende de la formación del personal encargado de explotarla y de la organización responsable de generarla y redistribuirla. En la medida en que la información permita tomar mejores decisiones y acercarlas al cliente, de forma que pueda dársele un mejor servicio, las tecnologías de la información podrán convertirse en una ventaja competitiva (9). Pero eso requiere personal cualificado que pueda utilizar al máximo esa información y en quien la organización esté dispuesta a descentralizar la toma de decisiones.

En resumidas cuentas, y como siempre, el cambio estratégico que suponga una mayor orientación al cliente debe ir seguido de cambios organizativos y, muy en particular, de cambios en la política de personal, lo que supone introducir, entre otros, los siguientes elementos:

a) Personal más cualificado y polivalente a todos los niveles. Los empleados deben dominar técnicas de venta, así como las nuevas tecnologías. Los directores, además, necesitan mayores conocimientos de gestión, pero sobre todo deben mejorar los aspectos de motivación y comunicación.

b) Mayor descentralización —aunque selectiva— exigida por la necesidad de dar un trato mejor y más completo a los clientes, y facilitada por la formación recibida y la distribución de información.

c) Nuevos sistemas de incentivos que destaquen la importancia a largo plazo del cliente, lo que significa atender sus necesidades y conservarlo en el tiempo, antes que realizar operaciones individuales de venta. También es importante estimular la cooperación entre el personal

de la entidad, no sólo en el ámbito de la oficina.

d) Promover la estabilidad del personal; lo que favorecerá un doble objetivo: por un lado, permitirá que la entidad se aproveche de esos conocimientos especializados que ha ido adquiriendo en clientes, forma de hacer las cosas, etc.; por otro, estimulará que el personal esté dispuesto a adquirir formación especializada que después sólo podrá rentabilizar de seguir en la misma entidad.

e) Patrocinar la cultura de servicio, como consecuencia de todo lo anterior.

En esta situación, los sistemas informáticos complementan a los empleados, no los sustituyen de forma radical. La clave estriba en fomentar una cultura basada en la cooperación y el intercambio de información. Para ello, se necesita una organización y unos sistemas de incentivos que favorezcan la colaboración, donde la descentralización, la delegación de autoridad, sea mucho mayor que en las estructuras jerárquicas convencionales. De nuevo, se hace evidente la necesidad de primar la formación y cualificación del personal en la medida en que se le vayan a atribuir nuevas competencias; los empleados deben aumentar su cualificación de forma permanente, así como aprender a trabajar juntos en beneficio de los clientes. Esto supone también introducir sistemas de incentivos que primen la conservación de los clientes, el trabajo en equipo y la inversión en formación especializada; en lugar de los más convencionales, más orientados a incrementar el volumen de operaciones, sin atender a la calidad de esos clientes ni a los costes que genere cada uno de ellos. Todo ello redundará, por último, en una política de estabilidad del

personal y promoción interna basada en la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. Es decir, interesa conservar y promover al personal formado y que conoce las prácticas de la casa y a sus clientes, no al que lleve más años, y sólo por su antigüedad en la organización. Las tecnologías de la información deben colaborar, y facilitar el flujo de información en todas direcciones, nunca suplir a las personas allí donde puedan añadir valor para los clientes.

#### **IV. LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LAS CAJAS DE AHORROS**

El propósito de este apartado final es conocer algunos aspectos de la realidad de la estructura interna de las cajas de ahorros españolas. Como se señaló en la introducción al trabajo, la información está basada en una encuesta remitida por correo durante 1997 a la totalidad de las cincuenta cajas que existen actualmente en España (10). Se obtuvo una tasa de respuesta del 44 por 100, con 22 respuestas válidas (una lista de las cajas que cumplimentaron y enviaron de vuelta la encuesta se ofrece en el apéndice). De ese modo, el conjunto de entidades de la muestra suma en 1996 un total de 9.500 oficinas repartidas por todo el territorio español, alrededor de 50.000 empleados y unos activos de algo más de 26 billones de pesetas, lo que supone, por tanto, un 65 por 100 de los ingresos del total de las cajas de ahorros, el 60 por 100 de las oficinas y empleados y el 62 por 100 del total de activos. En general, tanto las cajas grandes y medianas como las pequeñas resultan bien representadas en esta muestra y, así, no se han encontrado diferencias significati-

vas al comparar las empresas que han contestado y las que no lo han hecho en lo relativo a ingresos, empleados y activos en 1996.

Siguiendo el esquema presentado en el cuadro n.º 1, en el que se presentaban las tres fases del negocio bancario (banca de proceso, de producto y de conocimiento), se resumirán a partir de aquí las principales conclusiones extraídas de la muestra dividiéndolas en tres apartados: estrategias y objetivos, estructura de la plantilla y de la red de distribución, y política de personal. Nuestra intención es obtener indicios de los cambios que se están introduciendo en el sistema de objetivos y estrategias de las cajas españolas y en los medios dispuestos para lograrlos (red de oficinas, personal y nuevas tecnologías) y, en este sentido, interpretar cuál es la posición en la que se encuentran realmente estas empresas en la evolución desde la banca de proceso a la de conocimientos.

##### **1. Estrategias y objetivos**

Desde un planteamiento contingente, no hay estructuras organizativas mejores o peores sino que lo importante es determinar hasta qué punto son coherentes con las estrategias de las entidades, tanto declaradas como emergentes (siguiendo la distinción de Mintzberg, 1985). Para ello, hemos preguntado tanto por las prioridades estratégicas de las entidades como por los sistemas de incentivos empleados para alcanzarlas. De esta manera podremos contar con un elemento de control que permita evaluar el grado de compromiso de las entidades con sus estrategias declaradas, así como establecer alguna predicción sobre la

probabilidad de que puedan implantarlas.

En la encuesta remitida, se requirió de las cajas que señalaran la importancia que se otorgaba en una escala de cinco puntos (que iba desde «muy importante» a «menos importante») a cada una de las siguientes cinco prioridades estratégicas: «reducción de costes», «provisión a la clientela de una oferta integral de servicios y productos», «atención y trato diferenciado a los clientes», «fidelización de los clientes» y «crecimiento» de la actividad. Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 1. La «atención y trato diferenciado para el cliente» junto con la «creación de fidelidad» a la entidad constituyen los objetivos mejor valorados por las cajas españolas. Por el contrario, aquellos que podríamos tildar de más tradicionales, los costes y el crecimiento, son los que menor calificación obtienen.

Esos resultados pueden considerarse, en principio, como indicadores de que las cajas son sensibles a la necesidad de adaptar los objetivos de la empresa a los cambios del entorno. Para compensar el estrechamiento de los márgenes, ya no basta con poner el énfasis en la reducción de costes o en el crecimiento (en captar más clientes). Se convierte en vital la capacidad para retener a ese cliente, más informado y exigente en términos de rentabilidad, ofreciéndole un mejor servicio.

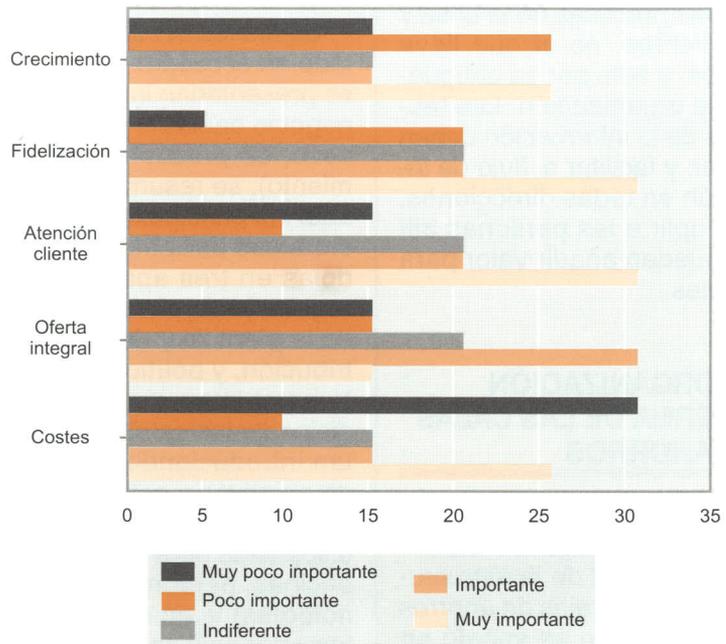
En este sentido, el negocio tradicional de las cajas, especialmente en lo que se refiere a las operaciones de activo, ofrece muchas oportunidades a éstas para extender su actuación y establecer vínculos de fidelidad con la clientela. Así, en sus relaciones con las familias predominan los créditos hipotecarios, por de-

finición a largo plazo; lo que les da una oportunidad única de aprovechar esta relación para incrementar las operaciones. La banca tiene una orientación más a corto, aunque ahora ha entrado de lleno en los fondos de inversión y en los fondos de pensiones.

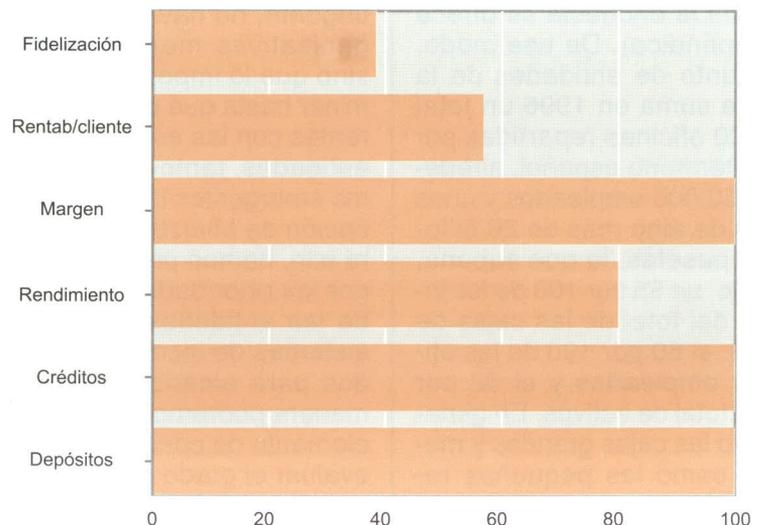
Ahora bien, esta intención no parece haberse traducido aún en todas las cajas en cambios en el sistema de prioridades efectivas. Al preguntar por la forma en que se miden los resultados, como se observa en el gráfico 2, todas las cajas de la muestra señalaron las medidas más usuales relativas al negocio tradicional bancario, como son el volumen de depósitos y el de créditos o el margen ordinario de las oficinas. También la inmensa mayoría (21 entidades de las 22 de la muestra) utiliza otros indicadores de resultados como el valor patrimonial en fondos de inversión y la importancia de otros negocios fuera de balance (planes de pensiones, seguros). Esto último señala el creciente interés de las cajas por la captación de fondos materializados en estos nuevos productos financieros que suponen nuevas fuentes de ingresos, siguiendo el camino iniciado antes por los bancos. Es también una prueba de que se han superado los enfoques más tradicionales dirigidos únicamente hacia la adquisición de clientes y se avanza hacia el objetivo de la venta cruzada: desarrollar la relación con ese cliente para, a partir de un primer producto o servicio bancario, venderle otros.

Sin embargo, es elocuente el que muchas menos entidades apliquen medidas como la rentabilidad por cliente (un 59 por 100 de las respuestas) e indicadores de fidelización de los clientes de la oficina (un 41 por 100 de las respuestas). Resulta claramente contradictorio con el dato ante-

**GRÁFICO 1  
OBJETIVOS**  
(Porcentaje sobre el total de la muestra)



**GRÁFICO 2  
MEDIDAS DE RESULTADOS**  
(Porcentaje sobre el total de la muestra)



rior de que las estrategias más valoradas por las entidades eran las basadas en la creación de fidelidad a la entidad y la atención y trato diferenciado a los clientes. Si se desea imprimir un giro en la orientación de las entidades, hay que transformar las formulaciones estratégicas en nuevas formas de hacer las cosas, mediante el diseño de las estructuras y de los sistemas de incentivos pertinentes; la forma en la que se miden los resultados y se evalúa, por tanto, la «calidad» de la gestión es fundamental. En caso contrario, la estrategia no pasará de una mera declaración de intenciones.

En resumen, estos datos parecen mostrar una orientación prioritaria hacia los productos y no hacia los clientes. Lo que, en general, se está incentivando es sobre todo la adquisición de nuevos clientes, combinada con la venta cruzada, y mucho menos la identificación —y ulterior satisfacción— de necesidades diferenciadas de los clientes, y la vinculación y fidelización de éstos. En este sentido, podemos concluir que en este apartado las cajas se sitúan todavía mayoritariamente en la segunda fase, o banca de productos. Sólo un pequeño grupo de ellas, que en general coincide con las más grandes, parece estar aproximándose a la banca de conocimientos. Así, la utilización como medidas de resultados de indicadores de fidelización de la clientela aparece asociada a las cajas de mayor tamaño (ver tabla de contingencias 1 en el apéndice) (11).

## 2. Estructura de la plantilla y de la red de distribución

Pasamos ahora a analizar algunos de los medios utilizados por las cajas para alcanzar los

objetivos prioritarios revisados en el apartado anterior. Se revisará la evolución de la plantilla de las cajas en los últimos años, considerando su distribución tanto funcional (personal en red/en servicios centrales) como organizativa (personal en las distintas categorías jerárquicas), las características de su red de sucursales y la implantación de las nuevas tecnologías.

Como es sabido, el proceso de expansión geográfica de las cajas a partir de 1988 es una de las razones del aumento del número de empleados y oficinas. Tendencia contraria a lo sucedido con los bancos en nuestro país y, en general, con las entidades financieras de la Unión Europea. Además, la expansión geográfica de las cajas, al ser posterior, se ha solapado en el tiempo con el proceso de automatización derivado de la introducción de las nuevas tecnologías. Eso les permitió crecer con plantillas muy ajustadas (una *ratio* de seis empleados por oficina en 1996). Por el contrario, la banca privada tuvo que afrontar un proceso de reestructuración de plantillas, de forma que su media de empleados por oficina ha pasado de 20,5 en 1975 a 8,2 en 1996 (La Caixa, 1997).

La adquisición y absorción de redes de oficinas y bancos por

las cajas también explica el aumento de la red y de los empleados en sucursales, que suponen el 77 por 100 del total en 1996. Los nuevos servicios financieros, junto con la centralización de las tareas administrativas y la exigencia de un mayor control interno y de gestión, han aumentado los requerimientos de empleados cualificados en los servicios centrales (analistas, informáticos, asesores). Por el contrario, el recurso creciente a los servicios de *outsourcing* y las innovaciones tecnológicas producen un efecto contrario. La suma de estos dos procesos contrapuestos explica que el número de empleados en los servicios centrales disminuya, pero muy levemente, en general para el conjunto de las entidades de crédito (Banco de España, 1997a). Como puede observarse en el cuadro n.º 2, esta disminución es más significativa en las cajas, y obedece a un proceso sostenido que las ha colocado en la actualidad en una situación muy similar a la de los bancos. Ello parece ser reflejo de la decisión de descentralizar la actividad hacia las sucursales, dando protagonismo a las tareas comerciales frente a las administrativas. Sin embargo, tanto en cajas como en bancos todavía existe el potencial para seguir reduciendo esa *ratio* con la introducción de las nuevas tecnolo-

CUADRO N.º 2

### PORCENTAJE DE PERSONAL EN SERVICIOS CENTRALES/TOTAL

	Bancos	Cajas	Media muestra
1992 .....	22,2	26,4	30,69
1993 .....	23,7	25,7	30,00
1994 .....	23,5	25,1	29,29
1995 .....	23,9	23,9	28,89
1996 .....	23,5	23,0	28,34

Fuente: Banco de España (1997a) y elaboración propia.

gías y la utilización de la subcontratación con agentes externos.

Los resultados de la encuesta apoyan esta conclusión. El porcentaje medio de la muestra correspondiente al personal en la red aumenta desde el 69,3 por 100 en 1992 al 71,7 por 100 en 1996 y, en general, en la mayoría de las entidades se incrementa el potencial comercial de la red y, por tanto, las reducciones de plantilla se producen en los servicios centrales. La proporción del personal en la red de oficinas varía entre el 60 y el 90 por 100 de la plantilla, dependiendo, en parte, del tamaño de la entidad, ya que el porcentaje de personal en la red se correlaciona positivamente con el número de empleados, y se han encontrado diferencias significativas al comparar los porcentajes medios, durante todo el período, correspondientes a las grandes y pequeñas entidades. Esta constatación aporta nueva evidencia acerca de la existencia de economías de escala en los servicios centrales bancarios y apoya los argumentos a favor de un mayor tamaño de las cajas. Claro es que las ganancias en eficiencia pueden lograrse bien vía fusiones, bien vía acuerdos de colaboración que permitan compartir los servicios centrales y los costes que el mantenimiento de éstos exige.

Por otra parte, también de la encuesta se obtienen indicios de que las cajas tienden, imitando a los bancos, a utilizar las fórmulas de subcontratación, que ya se extienden no sólo a servicios como los de limpieza o vigilancia, sino también a los informáticos y administrativos, al propio *back office* (12). De esta forma, las entidades logran cambiar los costes fijos de estos servicios centrales por otros variables derivados de la subcontratación. En algunos casos, la cesión de la

gestión informática y administrativa a agentes externos se realiza en cooperación con otras entidades (que no compiten en el mismo territorio), lo que permite, además del ahorro en costes, mejorar el diseño y la implantación de nuevos productos y servicios.

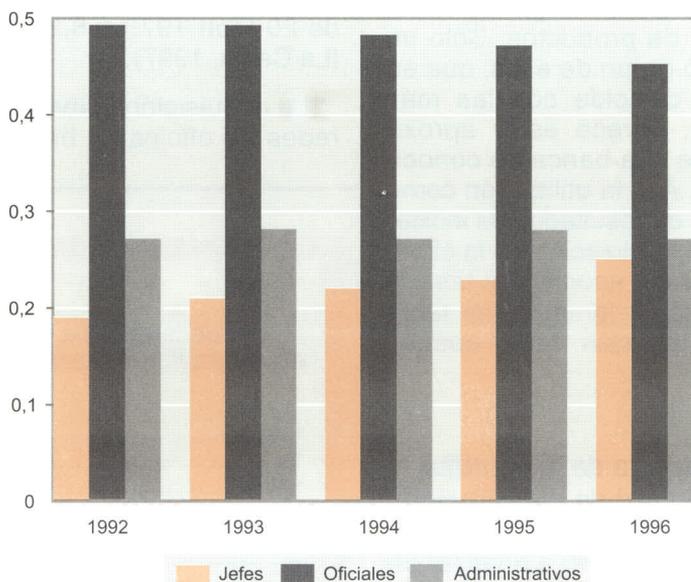
En lo que respecta a la estructura organizativa, las cajas se han caracterizado tradicionalmente por poseer, en general, estructuras jerárquicas con una plantilla muy estratificada y compartimentada (en algunos casos, con hasta 40 categorías diferentes), lo cual no favorece la interacción entre el personal de distintos departamentos y especialidades, y mucho menos la dispersión de información por toda la organización.

En nuestra encuesta, se ha solicitado la caracterización de la estructura de la plantilla y su evolución en el período 1992-1996,

considerando únicamente tres niveles jerárquicos: jefes, oficiales y administrativos. En el gráfico 3 es posible apreciar un ligero aumento en el tiempo del peso del nivel de jefatura en la plantilla (el porcentaje medio pasa del 19 por 100 en 1992 al 25 por 100 en 1996). La proporción que supone cada nivel sobre el total de la plantilla presenta una amplia dispersión entre las entidades de la muestra, lo que es hasta cierto punto lógico, dadas las diferentes políticas de promoción utilizadas. Así, por ejemplo, el conjunto de los niveles de jefatura de distinta categoría varía en 1996 entre un 16 y un 40 por 100 de la plantilla, siendo la media un 25 por 100. Esa dispersión no parece responder en modo alguno al tamaño de la entidad (13).

Como veremos más adelante, en las cajas predomina una política de promoción eminentemente interna, donde prima la

GRÁFICO 3  
ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA  
(Porcentaje sobre el total de la plantilla)



antigüedad antes que la cualificación. Esto explicaría, al menos en parte, la variedad de estructuras de plantilla encontradas, muchas de ellas previsiblemente poco explicables por estrictos motivos de gestión. La reducción observada de niveles administrativos puede relacionarse, además, con la eliminación de actividades rutinarias, ahora subcontratadas o automatizadas.

La red de distribución es otro aspecto a resaltar ya que es éste uno de los puntos fuertes de las cajas. La red de oficinas no es tan sólo una barrera a la entrada, cada vez más vulnerable por la introducción de nuevas tecnologías, por los competidores extranjeros no bancarios. Tampoco es un factor de coste a reducir por la vía del cierre indiscriminado de sucursales. Las oficinas son la forma directa de llegar a los clientes naturales de las cajas de ahorros; de llegar y de establecer vínculos que permitan conservar la clientela a largo plazo. Además, para desarrollar una estrategia que tiene como prioridades la atención y trato diferenciado al cliente y su fidelización a la entidad, será necesario adaptar la red y especializarla en el servicio a los segmentos prioritarios.

La red de oficinas característica de las cajas que componen la muestra es mayoritariamente masiva y con una oferta indiferenciada, no especialmente dirigida a ningún segmento del mercado o especializada en un tipo de producto (14). Es decir, se sigue el modelo tradicional, común para todos los clientes, a los que se ofrece todos los productos, en todas las oficinas. La mitad de las entidades encuestadas, sin embargo, ya han comenzado a crear oficinas especializadas. Éstas se dirigen fundamentalmente al segmento de las empresas, como se muestra en

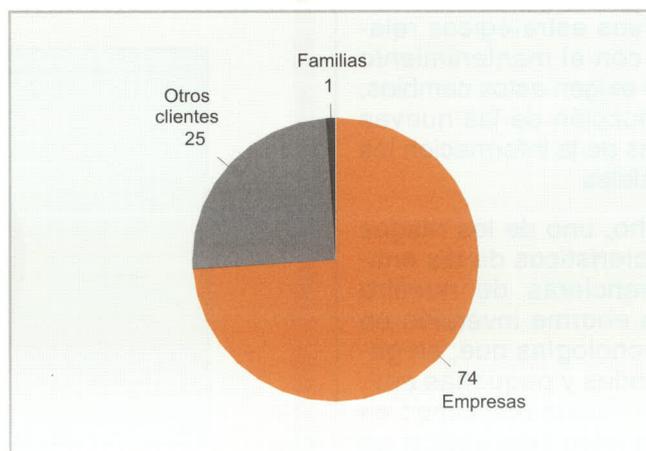
el gráfico 4. Son principalmente las grandes cajas las que han iniciado este proceso, ya que a ellas corresponde el 81,2 por 100 de estas oficinas especializadas. Según la evidencia que se extrae de la tabla de contingencia 2 (en el apéndice), la posesión de este tipo de oficinas aparece significativamente asociada al tamaño de la entidad. Asimismo, el uso de oficinas especializadas también aparece relacionado con el de las dos medidas de resultados más modernas señaladas en el apartado anterior: las de rentabilidad por clientes e indicadores de fidelización del cliente (ver tabla de contingencia 3, en el apéndice). Por tanto, un cierto número de instituciones ha dado pasos importantes en la segmentación de su clientela, diferenciando la gestión de sus canales de distribución en función de las necesidades y rentabilidad de los diferentes segmentos de clientes identificados.

Sin embargo, el enfoque de la gestión de la red de distribución hacia el desarrollo de segmentos prioritarios no pasa necesaria y

exclusivamente por la implantación de oficinas especializadas en un sólo segmento. Lo normal es que, de existir este tipo de oficinas en la red de una entidad, constituyan una pequeña proporción del total. Las oficinas de carácter universal se pueden adaptar en función de sus diferentes segmentos de clientela actuales y potenciales más importantes, mediante la reordenación del espacio dentro de la sucursal o la formación especializada de los empleados en la comercialización de distintos tipos de productos.

Por ejemplo, aunque la mayor parte de las pequeñas cajas carecen de oficinas totalmente especializadas, lo que parece ser más habitual en estos casos es la incorporación de responsables de cuenta. Algo más de la mitad (el 54,5 por 100) declaran tener entre su plantilla responsables de cuenta, los cuales se especializan también en grandes y medianas empresas y organismos públicos, fundamentalmente (aunque se citan otros, como sector agrícola; familias de renta

GRÁFICO 4  
TIPO DE OFICINAS ESPECIALIZADAS (En porcentaje)



alta; comerciantes o profesionales). Este dato sugiere una mayor preocupación por ofrecer una mejor atención y trato diferenciado al cliente, en la medida en que la ventanilla y el empleado anónimo dejan de ser el vínculo natural entre aquél y la entidad.

En definitiva, todos estos indicios apuntan a que algunas de las cajas ya van avanzando hacia la banca de conocimientos en la medida en que se modifica la estructura de su red comercial, segmentándola (estableciendo qué oficinas atienden a qué clientes), convirtiéndose en más «a medida», para ser capaz de ofrecer un servicio diferenciado a algunos tipos de clientes y establecer así contactos personalizados con ellos. Sin embargo, se ha puesto de manifiesto también que ese esfuerzo es insuficiente, ya que la especialización por segmentos de mercado es todavía inusual. En este sentido, de nuevo se puede deducir que la mayor parte de las cajas se encuentran aún en la fase de la banca de producto y será necesario introducir nuevos cambios en su red de oficinas.

El incremento de la sofisticación y diferenciación de las necesidades de la clientela (tanto de las familias como de las empresas) y la implantación de los nuevos objetivos estratégicos relacionados con el mantenimiento del cliente exigen estos cambios, y la introducción de las nuevas tecnologías de la información los hacen posibles.

De hecho, uno de los rasgos más característicos de las entidades financieras de nuestro país es la enorme inversión en nuevas tecnologías que, en general, grandes y pequeñas entidades han venido realizando en los últimos años para ofrecer un mejor servicio al cliente y reducir costes. Las cajas se anticiparon

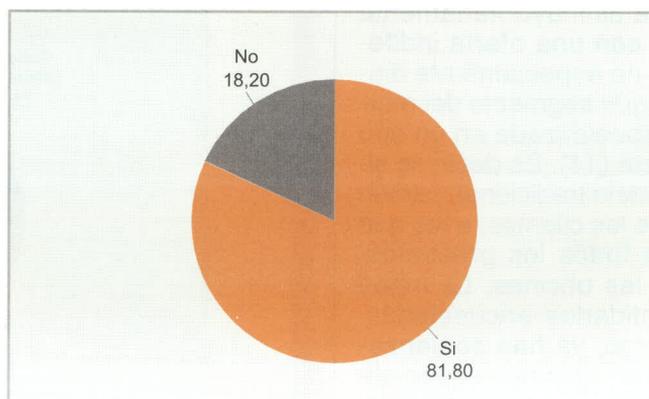
a los bancos en la informatización de su red de sucursales. Muestra de ello es la *ratio* de número de cajeros por oficina. En el caso de las cajas, esta cifra ha ido en progresivo aumento y es ya de un cajero por oficina, y se acerca a cinco por cada 10.000 habitantes mayores de 16 años. Los bancos, que mostraban un fuerte retraso respecto a las cajas, casi han duplicado la *ratio* en los últimos cuatro años, situándose en 1996 en 0,7 (Banco de España, 1997a).

Esta tendencia también se pone de manifiesto en los resultados de la encuesta. Baste de muestra el hecho de que un 82 por 100 de las cajas que respondieron declara tener a disposición del cliente alguna forma de banca virtual (telefónica, videotex...). También un 27 por 100 afirma disfrutar de oficinas automatizadas (ver gráficos 5 y 6). El desarrollo de estas nuevas tecnologías permite prestar un mejor servicio al cliente y a la vez libera de carga operativa a los empleados de las oficinas, que pueden dedicar más tiempo a la gestión comercial. Lo mismo puede concluirse en lo relativo a

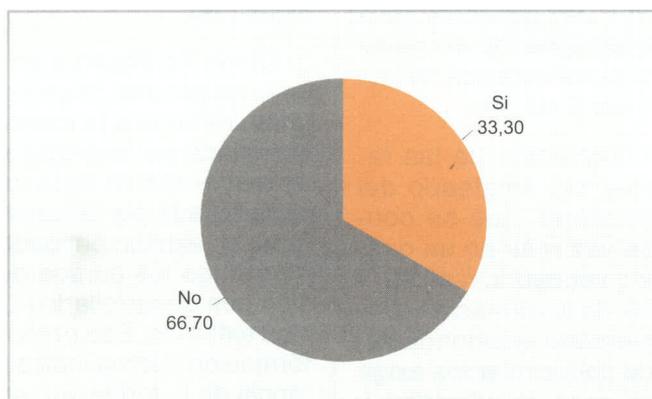
la implantación de los sistemas de información: la totalidad de las entidades de la muestra gozan de bases de datos integradas de sus clientes.

Sin embargo, nuevamente es necesario señalar que los recursos físicos asociados a esas nuevas tecnologías (máquinas, ordenadores o programas) no proporcionan por sí solos una ventaja competitiva sostenible. Los recursos más avanzados pueden ser fácilmente adquiridos en el mercado. Incluso programas específicamente adaptados a la empresa pueden ser imitados sin una desventaja en costes significativa. Sin embargo, la aplicación de esas tecnologías en la empresa es probable que también conlleve la utilización de una gran variedad de recursos organizativos, muchos de ellos altamente complejos y asociados a los fenómenos sociales de la empresa (15). Esos recursos organizativos sí son recursos relevantes, escasos y difíciles de imitar por los competidores, y, por tanto, es la combinación de la tecnología física y los recursos organizativos lo que puede constituir la base para el logro de

GRÁFICO 5  
BANCA VIRTUAL (En porcentaje)



**GRÁFICO 6**  
**OFICINAS (En porcentaje)**



ción deben complementar y ayudar a la toma de decisiones de los directores de oficina, no sólo facilitar la centralización y el control de actividades (16). Pero este paso aún no se ha dado en la mayor parte de las cajas: aunque todas las entidades encuestadas poseen alguna base de datos sobre sus clientes, sólo en un 45 por 100 de los casos los directivos de la red tienen acceso a ella y pueden utilizarla para emprender acciones comerciales (ver gráfico 7).

Otra vez la posición de nuestras cajas en este punto parece estar más cerca de la fase II, o banca de producto, que de la III, o banca de conocimientos. Se han adquirido las nuevas tecnologías, pero se ha invertido más en recursos físicos que sustituyan la labor de los humanos que en aquellos que permiten potenciarlos. Y se ha centralizado la información disponible, pero la organización no se ha transformado aún en una red de conocimientos en donde el intercambio de información sea frecuente y ésta fluya libremente en todas direcciones.

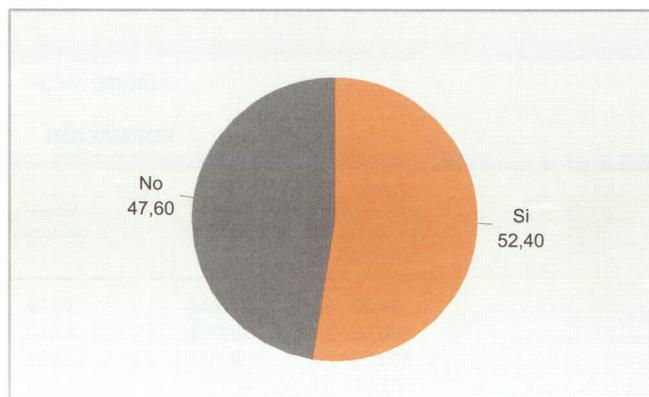
una ventaja competitiva (Barney, 1996, 158).

Así, lo avanzado de las tecnologías o lo elaborado de las bases de datos utilizadas no es la verdadera cuestión, sino cómo esos nuevos recursos son explotados en la empresa, hasta qué punto están ligados a la toma de decisiones y si son coherentes con su estrategia competitiva. Esto es para algunos la principal debilidad de los sistemas de información directiva implantados en el negocio bancario. Los sistemas de información tradicionales se han basado en los aspectos contables, las cuentas personales y las oficinas, descuidando aspectos como productos, clientes, segmentos, centros operativos, canales de distribución y servicios automáticos. Ello impide en muchos casos conocer los márgenes y costes de los productos y servicios o las rentabilidades por clientes o segmentos; y, en consecuencia, identificar segmentos objetivo de clientes (Martínez Vilches, 1994).

La implantación de bases de datos integradas debe ir acom-

pañada de la posibilidad de manipular descentralizadamente la información disponible. No basta con construir grandes bases de datos centralizadas que acumulen información sobre los clientes si, por ejemplo, los responsables de la red no pueden explotar esa información para diseñar y programar campañas destinadas a determinados tipos de clientes. Las tecnologías de la informa-

**GRÁFICO 7**  
**ACCESO A BASES DE DATOS (En porcentaje)**



### 3. Política de personal

Las cajas de ahorros son empresas de servicios y, como tales, su relación con el cliente se ve mediatizada por la calidad de su personal. Es ésta su principal fuente de ventaja competitiva. Además, la tradicional vocación de las cajas por el segmento de las familias ha contribuido a generar empleados más próximos a estos clientes y una cultura organizativa en la que se ha venido dando más importancia a las relaciones personales que a la mera colocación de productos o la captación de fondos (Fainé y Tornabell, 1992, 40). Esto es algo que las cajas deberían tratar de no perder.

El paso a la banca de conocimientos, empero, exige estrechar aún más la relación con el cliente. Éste ya no tendrá que acudir a la sucursal para realizar las operaciones más sencillas (se realizarán a través de los puestos automáticos y la banca electrónica o telefónica) y esperará encontrar en ella a verdaderos asesores financieros, capaces de vender productos cada vez más sofisticados. Estos cambios requieren el compromiso activo de los empleados para que puedan efectuarse. En definitiva, es esencial el replanteamiento de sus políticas de formación, se-

lección e incentivación de los recursos humanos para que sean congruentes con los nuevos objetivos y estrategias definidas. Esos son los tres aspectos de la política de personal de las cajas de ahorros españolas que se van a revisar a continuación.

La transformación de las tareas propias del empleado del negocio bancario, que se convierte cada vez más en un gestor, asesor o vendedor, realzan la importancia de la formación. Como se comentaba anteriormente, la banca de conocimientos exige empleados más cualificados y polivalentes en todos los escalones de la jerarquía.

Los resultados de la encuesta muestran el esfuerzo sostenido de las cajas de ahorros españolas por mejorar la formación de sus recursos humanos en el período de análisis. En términos absolutos, tanto el volumen de gastos en formación como el número de horas dedicadas a ello y el número de asistentes de la muestra se incrementa (ver cuadro número 3) (17). En términos relativos, el esfuerzo económico medio en formación por empleado pasa de 50.000 pesetas en 1992 a 70.000 ptas. en 1996, y el número medio de horas de formación por empleado de 19 a 32. En este punto, las divergencias

entre entidades son manifiestas, si bien no se han hallado diferencias estadísticamente significativas entre grandes y pequeñas cajas (18).

Como se observa en el gráfico 8, en general, la proporción de gasto referida a la formación desarrollada por la propia empresa es mayor que la de la formación desarrollada por terceros, si bien también existen entidades en las que todos los cursos de formación son desarrollados por servicios externos. Ese predominio de formación interna indica la importancia de la formación específica de la propia empresa.

En cuanto al tipo de formación recibida, del conjunto de alternativas que se proponían en la encuesta, los contenidos de los cursos de formación que se han señalado como más habituales son los relativos a «nuevos productos» y los de «preparación para la incorporación a la entidad»; sería la formación más estándar. También son frecuentes los relacionados con «técnicas de venta» y «gestión de clientes», pero sólo en algunos casos se dan cursos sobre «relaciones interpersonales» ( gráfico 9).

En definitiva, los empleados de la red en contacto con los clientes requieren una más completa formación en técnicas de

CUADRO N.º 3

#### FORMACIÓN

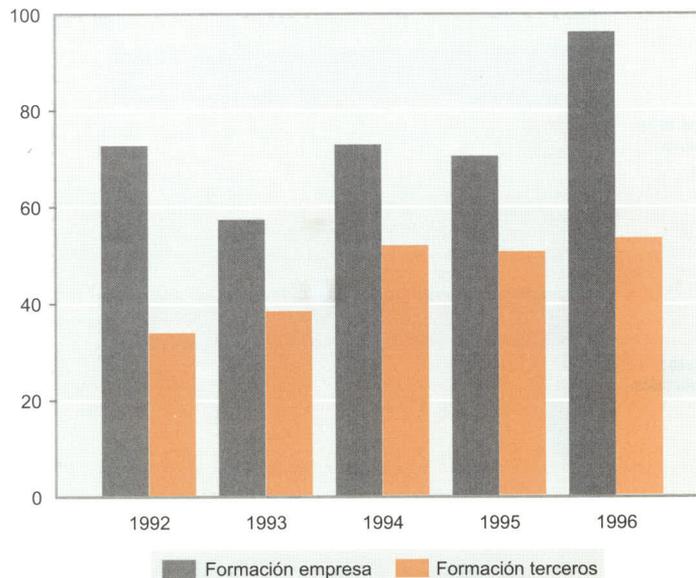
	Gastos de formación (en millones de pesetas)	Horas formación	Número asistentes	Gastos formación por empleado	Horas formación por empleado	Horas formación/número asistentes
1992 .....	94,23	33.754	3.772	53.149	18,76	10,56
1993 .....	106,32	33.902	3.533	50.298	24,00	14,93
1994 .....	120,99	32.723	2.993	60.152	24,14	17,91
1995 .....	122,28	43.023	3.293	63.220	24,84	16,49
1996 .....	148,00	47.265	4.124	69.503	31,94	17,12

venta y conocimientos sobre nuevos productos y servicios, y eso parece que sí se está haciendo. Pero, en el entorno de hoy, no basta con la formación en técnicas y conocimientos bancarios específicos. Se requiere un significativo esfuerzo en cursos de formación para el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo en equipo y la atención al público (como los de «gestión de clientes» o «relaciones interpersonales»). En una entidad donde el objetivo prioritario es el mantenimiento del cliente, se precisa de empleados que no sean meros receptores de las demandas de éste (que no se queden en «despachar» productos). Se requiere, por el contrario, la potenciación de cualidades para el conocimiento profundo de los diferentes tipos de clientes y sus diversas necesidades, de forma que el futuro asesor bancario pueda anticiparse y ofrecer al cliente un servicio integral y personalizado.

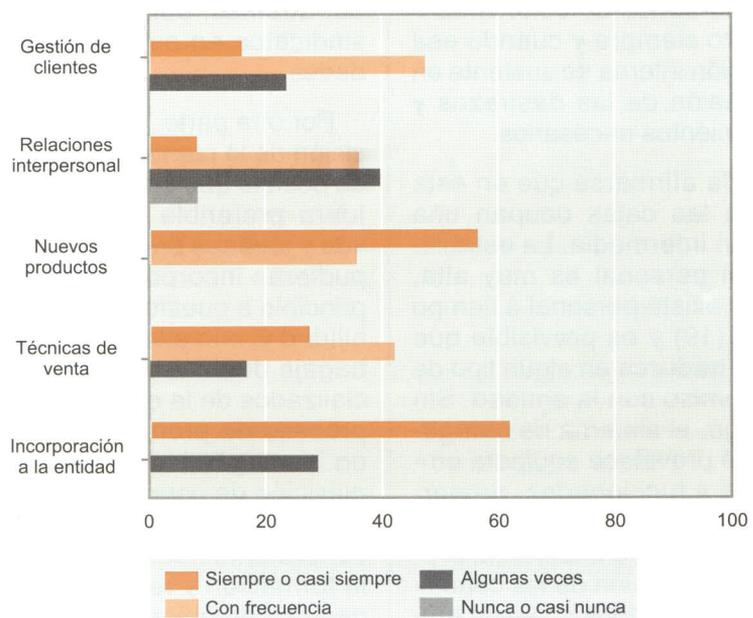
El siguiente aspecto de la política de personal a tratar es la selección de los empleados. Al preguntar a las entidades sobre los procedimientos más habituales para el reclutamiento de personal tanto en los puestos especializados como en los de nivel superior, la conclusión evidente es que las cajas siguen optando preferentemente por la promoción interna: más del 80 por 100 de las entidades de la muestra indicó que la promoción interna se utilizaba en «más de un 75 por 100 de los casos» (ver gráfico 10). Además, también es corriente el diseño de planes de carrera o promoción: el 73 por 100 de las cajas afirma tenerlos para algunos de sus empleados y, de entre este grupo, el 37,5 por 100 los ha diseñado para toda la plantilla.

Se supone que la política de promoción interna, al crear esta-

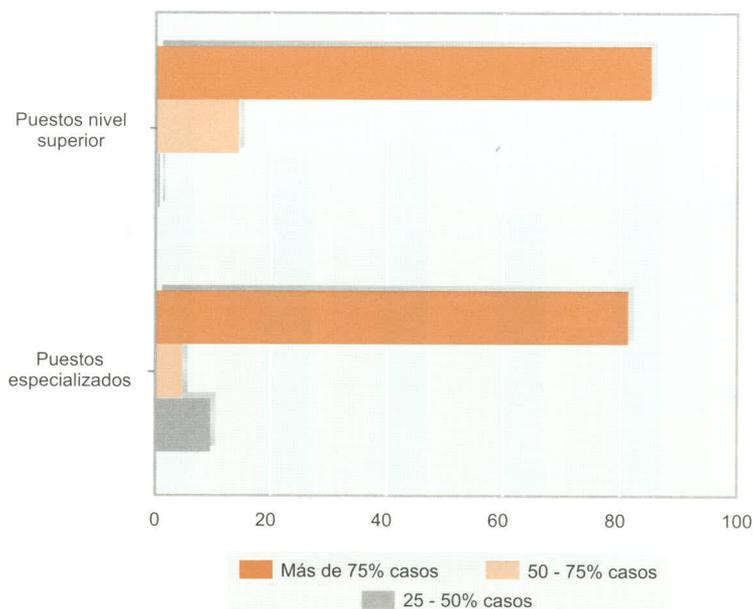
**GRÁFICO 8**  
**MEDIA DE GASTOS DE FORMACIÓN**  
(En millones de pesetas)



**GRÁFICO 9**  
**TIPO DE FORMACIÓN**  
(Porcentaje sobre el total de la muestra)



**GRÁFICO 10**  
**IMPORTANCIA DE LA PROMOCIÓN**  
**(Porcentaje sobre el total de la muestra)**



bilidad en el empleo, favorece la creación de una plantilla formada, leal y comprometida con la entidad, uno de los puntos fuertes de la banca de conocimientos, pero siempre y cuando esa promoción interna se sustente en la posesión de las destrezas y conocimientos necesarios.

Podría afirmarse que en esta materia las cajas ocupan una posición intermedia. La estabilidad del personal es muy alta, apenas existe personal a tiempo parcial (19) y es previsible que esto se traduzca en algún tipo de compromiso con la entidad. Sin embargo, el sistema de categorías que prevalece equipara empleados a funcionarios, proporciona a éstos unos derechos inalienables que impiden la promoción en función de los conocimientos adquiridos y, desde luego, desincentiva su inversión en formación especializada. La pro-

moción por antigüedad, sin tener en cuenta las nuevas necesidades de la entidad o el fomento de la formación, se ve alentada, además, por el peso de los sindicatos en este tipo de entidades.

Por otra parte, dada la composición de la plantilla de las cajas, es posible que en algunos casos fuera preferible contratar nuevos y jóvenes profesionales que pudieran incorporarse desde el principio a puestos de responsabilidad y, con ello, enriquecer el bagaje de conocimientos especializados de la organización. El proceso de promoción fundado en la antigüedad, y no en la adquisición de conocimientos nuevos y más actualizados, desincentiva el interés por incrementar la formación y reduce la velocidad de obtención de nuevos conocimientos por parte de la organización. Hecho éste que se ve

agravado por el progresivo envejecimiento de las plantillas, provocado por el procedimiento empleado para reducir las, que consiste en no reemplazar a los que se jubilan (Bengoechea y Pizarro, 1994, 88). En contrapartida, empezar desde abajo permite conocer la base del negocio —y de los clientes— de la entidad, información fundamental para el diseño de futuras estrategias.

Por último, la peculiar situación jurídica de estas entidades previsiblemente incrementa el sentimiento de identidad entre la caja y sus empleados; pero esto no se traduce en un mayor interés por la formación y el futuro de la caja. Tan sólo se identifican los intereses de los empleados con los de la entidad.

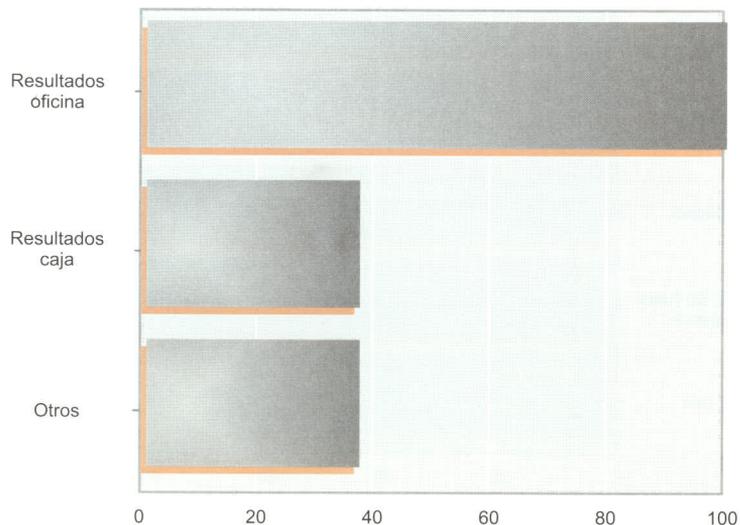
Los sistemas de retribución constituyen otro instrumento básico de la nueva política de personal. Formación y promoción deben ser complementadas con los sistemas de recompensa adecuados para estimular a los empleados a mejorar su cualificación y emplearla en satisfacer cada vez mejor las necesidades de los clientes. Es necesario un cambio en las actitudes y comportamientos de los empleados, y a ello puede contribuir un adecuado diseño del programa de incentivos de la entidad, que vincule la obtención de éstos con alguna medida de resultados, y no sólo para los directivos, sino también para el resto del personal. La combinación adecuada entre retribución fija y variable es difícil de establecer, toda vez que una proporción muy alta de retribución variable introduce una elevada incertidumbre en el monto retributivo a obtener por el empleado. Alternativamente, el establecimiento de un sistema de retribución fija no le estimula a trabajar de acuerdo con las prioridades de la entidad, con lo

que se está perdiendo una herramienta básica cuando se trata de introducir nuevas pautas de conducta, que rompan comportamientos muy arraigados en el personal y les obliguen a fijar su atención en el cliente y en la colaboración con el resto de compañeros.

Pues bien, es de destacar que todas las entidades que han respondido a la encuesta afirman haber establecido un esquema de compensaciones que contempla la retribución variable para los directivos de su red de oficinas. Además, en un 76,2 por 100 de los casos, los incentivos se extienden también al personal de los servicios centrales y en un 62 por 100 a todo el personal de la red de oficinas. Esto indica un cierto avance para las cajas que utilizan ya los programas de incentivos como instrumento central de su política de recursos humanos. Programas de incentivos que no abarcan sólo a la alta dirección, sino que en la mayor parte de los casos incluyen a todos los empleados. Si el objetivo final es estrechar y fortalecer la relación de la entidad con los clientes, se vuelven especialmente importantes los incentivos para los empleados que están más en contacto con esos clientes.

Los incentivos para los directivos de la red de distribución están vinculados, por lo general, a la consecución de determinados objetivos referidos a los resultados de la oficina, a los resultados alcanzados por la entidad o a algunos otros indicadores del desempeño individual del directivo. Como se muestra en el gráfico 11, de todos ellos el principal factor del que dependen las retribuciones variables son los resultados de la oficina. En todas las entidades de la muestra, se tiene en cuenta este factor; en casi la mitad de las cajas, éste es el

**GRÁFICO 11**  
**¿DE QUÉ DEPENDEN LOS INCENTIVOS DE LOS DIRECTIVOS?**  
(Porcentaje sobre el total de la muestra)



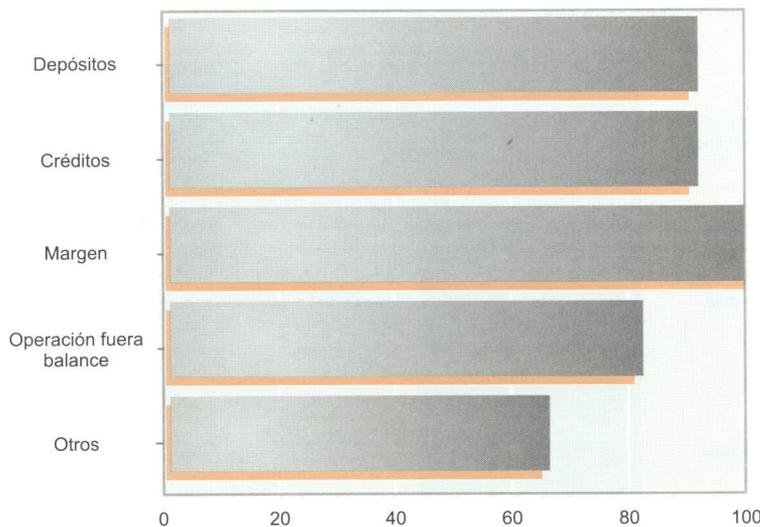
único factor que se considera, y en todos los casos su consecución supone más de la mitad de la retribución variable.

A su vez, los resultados de la oficina se miden siempre en función del margen, pero también, en un 90,5 por 100 de las cajas, del volumen de depósitos y de créditos, y en un 77,3 por 100, de otros negocios fuera de balance (fondos de inversión, seguros...). Otras medidas utilizadas son las relativas a campañas comerciales concretas, medios de pago o índices de morosidad (ver gráfico 12). Nuevamente, ello es indicio del esfuerzo de las cajas por incorporar, junto a los objetivos tradicionales, los nuevos fines relacionados con las ventas cruzadas. No se mencionan, sin embargo, indicadores de resultados relacionados con la fidelización de los clientes o la rentabilidad de éstos; lo que pone de manifiesto, una vez más, que ese deseo de atraer y conservar a los

clientes expresado en las prioridades estratégicas que antes señalamos no se traduce en orientaciones claras e inequívocas a los responsables en el mismo sentido. Los resultados de las oficinas se miden en la forma tradicional (con el añadido de los productos fuera de balance), pero aún no ha llegado hasta aquí el cliente (fiel y rentable) como prioridad estratégica.

Sólo en un 37 por 100 de las cajas de la muestra se vinculan los incentivos a los resultados anuales logrados por toda la entidad. En algunos casos, el que la caja tenga beneficios es una condición previa para tener en cuenta los otros apartados del sistema de incentivos. Es decir, todavía la mayor parte de las cajas españolas adolece de programas de incentivos orientados a la integración de las personas, de forma que se sientan parte de la empresa misma y a la vez primen el trabajo en equipo y la coope-

**GRÁFICO 12**  
**MEDIDAS DE RESULTADOS DE LA OFICINA**  
**(Porcentaje sobre el total de la muestra)**



personal necesarios para conseguirlo.

Esta última es también la conclusión general de todo el trabajo, que se ha venido exponiendo al hilo de cada uno de los apartados sobre la organización interna de las cajas de ahorros españolas. El cuadro n.º 4 pretende comparar estas características organizativas de las cajas, a la luz de la información obtenida de la encuesta, con las propias de la banca de conocimientos. En resumen, parece que se está produciendo una transformación en las cajas tendente a superar los esquemas tradicionales de su filosofía de negocio; sin embargo, todavía son necesarios cambios internos para asegurar que los diferentes elementos organizativos (estructura, sistemas informáticos, recursos humanos, esquemas de objetivos e incentivos...) sean coherentes con las nuevas estrategias orientadas hacia la retención y el desarrollo de la relación con el cliente. No debemos olvidar que las cajas son instituciones con una larga historia que ha marcado su situación actual. Sus estructuras y políticas de personal todavía se resienten de una larga tradición de burocracia e inmovilismo, por lo que aún se requieren muchos cambios no sólo de diseño, sino de mentalidad, algo más difícil y lento de conseguir.

Ciertamente, existen diferencias dentro de las propias cajas; no todas se sitúan en el mismo punto del camino hacia la banca de conocimientos. Como se ha ido comentando a lo largo de este apartado, algunos rasgos de aquella ya se están adoptando, en especial en las grandes cajas. Sin embargo, en ningún caso parece que el proceso se haya completado y se haya conseguido la coherencia completa entre las nuevas estrategias y estructuras.

ración interdepartamental. Debemos recordar que incluso el éxito de la venta cruzada depende de la colaboración y el intercambio de información entre las diferentes unidades que participan en la producción y distribución de los productos (Fernández, 1993). Por ello, es preciso introducir algún incentivo vinculado con los resultados de la entidad y no hacerlos depender exclusivamente de los logros de la propia oficina, lo que estimula el individualismo.

La situación anterior se reproduce cuando estudiamos el esquema de compensaciones del personal no directivo de la red. También éstas dependen fundamentalmente del logro de objetivos relacionados con los resultados de la oficina y del desempeño individual. Apenas hay referencias a la vinculación de las retribuciones a los resultados de la caja, lo que, de nuevo, desaprovecha un instrumento valioso para crear una cultura de

equipo y estimular la identificación entre intereses individuales y corporativos.

En definitiva, la conclusión que se extrae de este apartado dedicado a las políticas de personal es que las cajas todavía están en una situación intermedia, y no han dado el paso definitivo hacia la banca de conocimientos: se ha realizado un importante esfuerzo en formación, pero todavía la mayor parte de esa formación es especializada, referida más a técnicas y conocimientos de productos que al desarrollo de destrezas para el trabajo en equipo y el trato con el público; se incorporan programas de incentivos, pero todavía en gran parte destinados exclusivamente a los directivos, y en los que no se incluye ni la atención preferente hacia la fidelización de los clientes y la preocupación por la rentabilidad que éstos puedan proporcionar ni, mucho menos, el fomento de la colaboración y el intercambio de información entre el

CUADRO N.º 4

**COMPARACIÓN ENTRE BANCA DE CONOCIMIENTO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

	<i>Banca de conocimiento</i>	<i>Situación actual de las cajas</i>
OBJETIVOS .....	Relaciones estables con clientes.	Preocupación por la adquisición de clientes y la venta cruzada.
PRODUCTOS .....	Aumentar el valor añadido para los clientes.	Productos diferenciados.
ORGANIZACIÓN INTERNA ....	Redes. Elevada interacción.	Muchos niveles jerárquicos. Detallada especialización de los puestos de trabajo.
REDES DE DISTRIBUCIÓN ....	Jerárquicamente ordenadas según tipo y necesidades del cliente.	Masivas. Comenzando a implantar oficinas especializadas y responsables de cuenta.
INFORMACIÓN.....	Fluye en todas direcciones. Las tecnologías de la información complementan al personal.	Bases de datos centralizadas, pero sin la posibilidad de manipular descentralizadamente la información. Fuerte esfuerzo en implantar nuevos canales de distribución (banca telefónica, cajeros...). Las tecnologías de la información sustituyen a los empleados.
PERSONAL.....	Muy cualificado. Polivalente. Se prima la estabilidad.	Mejoras en la formación. Formación especializada, orientada a las técnicas de venta y de nuevos productos. Prima la promoción interna pero basada en la antigüedad.
INCENTIVOS .....	Destinados a fomentar la retención del cliente, la colaboración y el intercambio de información entre el personal.	Programas de incentivos, especialmente a nivel directivo. Basados en los resultados de la oficina, no de toda la organización. Se incentiva la venta cruzada.

**V. CONCLUSIONES**

Los cambios del entorno (derivados de la intensificación de la competencia y de la mayor información y exigencias en rentabilidad y servicios de los clientes de los servicios bancarios) a los que se enfrentan las entidades financieras en la actualidad exigen de todas ellas una evolución también de sus actitudes y su forma de concebir el negocio, lo que, a su vez, debe reflejarse en la transformación de su organización interna.

Se han definido en el trabajo tres etapas en el desarrollo de las estrategias bancarias: banca de proceso, de producto y de conocimientos. Ello evidencia el cambio de una filosofía de negocio cuya prioridad competitiva es el crecimiento, a través de la cap-

tación de nuevos clientes, a otra en que lo que se enfatiza es el mantenimiento de ese cliente y el desarrollo de una relación mucho más estrecha con él, y donde el conocimiento acumulado por toda la organización es el principal recurso en el que se basa la ventaja competitiva.

En este camino se encuentran las cajas de ahorros españolas, con características distintivas que las diferencian de los bancos. El propósito de este trabajo era tratar de conocer cuáles son los cambios que se están introduciendo en su estructura y de delimitar si se acercan a la banca de conocimientos, a partir de la información obtenida de una encuesta realizada entre ellas.

En los apartados anteriores, se han revisado las metas plan-

teadas por las cajas y los diferentes medios que se han desplegado para lograrlas, relacionados con los distintos elementos de su organización interna: sistema de objetivos, estructura de las plantillas y de la red de oficinas, implantación de nuevas tecnologías y políticas de formación, selección y compensación de los recursos humanos. Las conclusiones de esta revisión apuntan a que, a pesar de los recientes cambios introducidos, aún se está lejos de llegar a lo que se ha definido como banca de conocimientos. Aunque existe evidencia de que algunas entidades ya han comenzado a dar pasos que las aproximan a esta meta, en la mayor parte de los casos se sitúan en una posición intermedia, más cerca de la banca de productos que de la de conocimientos.

Los resultados de la encuesta revelan, por ejemplo, que aunque las cajas sitúan en primer lugar entre sus prioridades estratégicas la fidelización de la clientela y la atención y trato diferenciado para el cliente, los sistemas de incentivos aplicados parecen incidir más en objetivos tradicionales como la adquisición de clientes y la venta cruzada. Además, las estructuras organizativas presentan aún muchos niveles jerárquicos y una detallada especialización de los puestos de trabajo, lo que reduce las posibilidades de rotación y con ello de aprendizaje interactivo entre las distintas áreas. Por otra parte, se han introducido cambios dirigidos a lograr una gestión diferenciada de los diversos segmentos de clientes, como son la creación de oficinas especializadas o la utilización de responsables de cuenta, aunque posiblemente no se están aprovechando todas las posibilidades de la red de sucursales en este sentido. También es destacable el importante esfuerzo de las cajas en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, que ha permitido ofrecer a sus clientes nuevos servicios como la banca telefónica o crear bases de datos centralizadas. Se requiere, a partir de aquí, una utilización más activa de los sistemas informáticos para fomentar el intercambio de opiniones y la creación de conocimiento.

Por último, la encuesta constata la inversión sostenida en formación realizada en los últimos años (orientada especialmente a las técnicas de venta y conocimiento de nuevos productos), la clara preferencia por la promoción interna como fórmula de reclutamiento del personal (pero basada en la antigüedad, y no en los conocimientos) y la frecuente utilización de los programas de incentivos (aunque en muchos

casos sin que incluyan a todo el personal y basados mayoritariamente en los resultados de la oficina, y no tanto en los de la entidad en su conjunto).

En definitiva, el avance en la reestructuración de la organización interna se presenta como un deber ineludible en la agenda futura de las cajas de ahorros españolas. Sólo esto permitirá realmente la implantación de las estrategias acordes con las nuevas exigencias de los clientes.

#### NOTAS

(1) Sólo pretendemos dar aquí unas pinceladas generales sobre la actuación de las cajas, aun sabiendo que no todas siguen las mismas pautas de actuación estratégica, como evidencian los diferentes estudios que se han realizado sobre grupos estratégicos (véanse MARTÍNEZ VILCHES, 1992; EGEA KRAUEL, 1991; GUAL y HERNÁNDEZ, 1991).

(2) Sin embargo, estos datos son matizables; en fondos de inversión los bancos han cogido la delantera a las cajas, y la gran mayoría de éstos son gestionados por los bancos.

(3) Estos procesos han llevado a las cajas de ahorros a ocupar puestos relevantes en el *ranking* bancario: mientras que en 1985 sólo dos cajas se encontraban entre las diez primeras entidades, y siete entre las veinte, en diciembre de 1995 ambos valores eran, respectivamente, cinco y once (Banco de España, 1997b).

(4) Estos autores equiparan la pérdida de un cliente en el sector servicios a los desechos en la industria, que todo programa de gestión de la calidad total pretende eliminar. Según REICHHELD y SASSER (1991), la reducción de las deserciones en un 5 por 100 genera un 85 por 100 más de beneficios en un sistema de sucursales bancarias, aunque no aportan datos que confirmen esta afirmación. Por su parte, McKinsey señala que un estudio con bancos americanos confirma que el coste de captar un cliente es seis veces superior al de conservarlo (MATEACHE, CASTRILLO y MIRA, 1995: 50).

(5) CRANE y BODIE (1996) recalcan esta idea, poniendo el ejemplo de Sears, que se ha retirado de la provisión de servicios financieros. Para ellos, la causa radica en que Sears no puede aportar nada que realmente cree valor al negocio financiero; nada salvo activos físicos, cuando el principal recurso que necesita este negocio es personal especializado. Por ello, la inclusión de esta nueva actividad bajo el paraguas de Sears, lo que supone una clara diversificación, destruye valor, en lugar de proporcionar algo a un negocio que funciona bien de forma aislada.

(6) Esta enumeración es el resultado de una encuesta entre una serie de directivos

de las primeras instituciones bancarias americanas

(7) Así, por ejemplo, en Alemania, los directivos bancarios siempre han sido bastante reticentes a automatizar el patio de operaciones, por miedo a perder el contacto con los clientes; por lo que han preferido usar la tecnología como soporte para informar a los clientes (KELTNER, 1995: 56).

(8) Paradójicamente, los avances de las tecnologías de la información han reducido las barreras del negocio bancario y han puesto a disposición de nuevos competidores la capacidad para manejar riesgos antes exclusivos de la banca (EDWARDS y MISHKIN, 1995: 59-60, y 761 y ss).

(9) Además, con la ayuda de la informática se podrá actualizar permanentemente la oferta de productos de la entidad, sin necesidad de formar de manera detallada a cada empleado de las oficinas. Bastará —señala RINCÓN (1994: 149)— con enlazar a este personal con los expertos de los servicios centrales, de manera que con la ayuda de éstos y en tiempo real se podrá diseñar el producto a medida de las necesidades de cada cliente.

(10) La encuesta se refería a diversos aspectos del diseño organizativo, la estrategia y la política de recursos humanos de las empresas, abarcando el período temporal 1992-1996. Fue dirigida al presidente o director general de la entidad, aunque en la mayoría de los casos fue cumplimentada por el departamento de recursos humanos.

(11) Atendiendo al volumen de activos y de ingresos en 1996, seis de las veintidós (La Caixa, Caja Madrid, Caja del Mediterráneo, Ibercaja, Unicaja, y Kutxa) fueron clasificadas como «grandes cajas» y el resto como «pequeñas cajas».

(12) Doce de las entidades de la muestra afirmaron haber subcontratado parte de sus servicios informáticos y/o administrativos, si bien sólo en cinco casos la proporción subcontratada era relevante.

(13) No se han encontrado diferencias significativas al comparar grandes y pequeñas cajas, y tampoco existe correlación entre el tamaño (medido por el número de empleados) y el porcentaje de jefes.

(14) Del total de 9.500 oficinas pertenecientes a las entidades de la muestra, sólo 101 son oficinas especializadas.

(15) Nos referimos a recursos como el espíritu de trabajo en equipo o las buenas relaciones personales entre los directivos. Son recursos sobre los que la dirección de la empresa no tiene un control total y apenas puede ejercer alguna influencia. Los esfuerzos de una empresa por influir sobre esta clase de fenómenos es probable que sean mucho más costosos que lo que lo hubieran sido si esos fenómenos hubiesen surgido de forma espontánea (BARNEY, 1996).

(16) Un paso más avanzado en esta cuestión puede ser el ejemplo de Bankinter. En una reciente exposición, su consejero delegado resaltaba entre las cualidades más importantes del sistema de información de la entidad, además de la detallada información proporcionada (que permitía calcular en dis-

tintos momentos temporales la rentabilidad por centro de negocio, por canal de distribución y segmento de cliente, o por producto), su grado de transparencia. La información era pública, de forma que una parte importante de la plantilla tenía acceso a ella. Eso permite que todo el mundo pueda situar la tarea en la que está trabajando en un sistema de referencias objetivas y, por tanto, compararse con otras áreas de negocio del banco (ARENA, 1996).

(17) El empeño en la mejora de la formación de los recursos humanos se ve reforzado por el hecho de que la proporción de licenciados sobre la plantilla total se incrementa en el período analizado. En todos los casos de la muestra se da un aumento entre 1992 y 1996, y el porcentaje medio crece desde el 13,63 por 100 en 1992 al 19,44 en 1996. Es necesario señalar que muchas de las empresas encuestadas no proporcionaron la información sobre el porcentaje de licenciados de la plantilla. El tamaño muestral para esta pregunta fue de 11 de 1992 a 1995 y de 12 en 1996.

(18) Tampoco se encuentra una correlación estadísticamente significativa entre el tamaño de la entidad (medido en función del número de empleados) y el gasto en formación por empleado.

(19) Representa en 1996 el 0,9 por 100 del total de la plantilla (Banco de España, 1997a).

## BIBLIOGRAFÍA

- ARENA, J. (1996), «Herramientas de gestión para maximizar el valor de la acción», en AB Asesores (ed.), *Gobierno de la empresa*, TF Editores, Madrid, págs. 67-83.
- BANCO DE ESPAÑA (1997a), «Información sobre el número de operaciones, personal y oficinas de las entidades de crédito en el período 1988-1996», *Boletín Económico*, octubre, págs. 73-81.
- (1997b), «Concentración del sistema bancario español en el período 1980-1995», *Boletín Económico*, enero, págs. 79-101.
- (1997c), «La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1996», *Boletín Económico*, abril, págs. 59-93.
- BARNEY (1996), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Nueva York.

BENGOECHEA, J., y PIZARRO, J. (1994), «El catalizador del cambio en el negocio bancario. La desintermediación», *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 48, páginas 78-89.

CRANE, D. B., y BODIE, Z. (1996), «The transformation of banking», *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 109-117.

EDWARDS, F. R., y MISHKIN, F. S. (1995), «El declive de la banca tradicional: implicaciones para la estabilidad financiera y la política de regulación», *Moneda y Crédito*, n.º 200, págs. 53-94.

EGEA KRAUEL, C. (1991), «Estrategias competitivas del sector de cajas de ahorros», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 47, páginas 2-24.

*Expansión* (1997), «Las cajas llevan la delantera a los bancos en eficiencia y rentabilidad», 24 de mayo.

FAINÉ I., y TORNABELL, R. (1992), *Una nueva forma de hacer banca*, Ariel, Barcelona.

FERNÁNDEZ, Z. (1991), «Las corporaciones. Una nueva imagen para los viejos *holdings*», *Revista de Economía*, n.º 9, páginas 37-41.

— (1993), «La banca federada: aportaciones y limitaciones de un nuevo modelo organizativo», *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 42, págs. 24-32.

— (1994), «La banca universal: Un futuro en entredicho», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 58, págs. 262-275.

FERNÁNDEZ GAYOSO, J. (1995), «Cajas de ahorros y economía real. Vinculaciones y dependencias», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 65, págs. 146-159.

FUENTELSAZ, L. (1996), «Dinámica de la competencia entre cajas de ahorros españolas», *Investigaciones Económicas*, volumen XX (1), enero, págs. 125-141.

GUAL, J., y HERNÁNDEZ, A. (1991), «Costes operativos, tamaño y especialización en las cajas de ahorro españolas», *Investigaciones Económicas*, vol. XV, n.º 3, páginas 701-726.

KELTNER, B. (1995), «Relationship banking and competitive advantage: evidence from the U.S. and Germany», *California Management Review*, vol. 37, n.º 4, páginas 45-72.

LA CAIXA (1997), «Estudios especiales: la evolución del empleo en el sector bancario 1975-1996», *Informe Mensual*, julio-agosto.

LAGARES, M. J. (1995), «La estrategia de las cajas de ahorros», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 62, págs. 274-288.

MARTÍNEZ VILCHES, R. (1992), *Grupos estratégicos en el sector de ahorro españoles*, Caja de Madrid, Madrid.

— (1994), «Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias: nuevos retos», *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 48, págs. 151-166.

MATEACHE, P.; CASTRILLO, J., y MIRA, R. (1995), «El paso de la entidad financiera transaccional a otra orientada al cliente», *Cuadernos de gestión de McKinsey & Co.*, abril, págs. 47-68.

MEDEL, B. (1993), «Situación actual y perspectivas de las cajas de ahorros», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 54, páginas 140-153.

MEHRA, A. (1996), «Resource and market determinants of performance in the U.S. banking industry», *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 307-322.

MINTZBERG, H. (1985), «Of strategies: deliberated and emergent», *Strategic Management Journal*, 6, págs. 257-272.

REICHHELD, F., y SASSER, W. (1991), «Cómo gestionar los servicios como si fueran productos tangibles», *Harvard Deusto Business Review*, 2.º trimestre, págs. 89-97.

RINCÓN, E. (1994), «Las tecnologías de la información como factor de competitividad y liderazgo en el negocio bancario», *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 48, páginas 143-150.

RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M. (1994), «Dirección estratégica de las entidades financieras españolas: pautas actuales y futuro», *Perspectivas del Sistema Financiero*, número 48, págs. 201-222.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. (1995), «Cajas de Ahorros y economía real», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 65, págs. 142-145.

## APÉNDICE

### CAJAS DE AHORROS QUE COMPONEN LA MUESTRA Año 1996

CAJAS	Ventas	Empleados	Activos
La Caixa .....	770.911	13.917	8.795.259
Caja Madrid .....	453.432	9.276	5.425.435
C. Mediterráneo .....	138.293	4.121	1.575.192
Ibercaja.....	128.352	4.060	1.431.291
Unicaja .....	117.529	4.302	1.321.814
Kutxa .....	93.990	1.665	1.105.308
C. Castilla-La Mancha .....	67.813	2.210	746.074
C. Asturias .....	56.068	1.185	627.007
C. Navarra .....	55.866	886	621.408
Caixavigo .....	49.345	1.167	541.476
C. Murcia .....	51.246	1.417	571.976
C. Huelva y Sevilla .....	43.409	1.445	471.354
Vital Kutxa .....	38.966	662	444.764
C. Sabadell.....	36.390	1.053	391.592
C. Extremadura .....	31.794	965	406.251
C. Cantabria .....	37.801	1.036	454.413
C. Tarrasa .....	35.460	815	354.301
C. Badajoz .....	18.869	714	232.938
C. Manresa .....	20.512	496	241.014
C. La Rioja .....	13.399	409	152.686
C. Manlleu .....	10.687	352	118.178
C. Jaén .....	3.464	111	35.363
<b>TOTAL .....</b>	<b>2.273.596</b>	<b>52.264</b>	<b>26.065.094</b>

### TABLA DE CONTINGENCIA 1

#### INDICADORES DE FIDELIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD

FIDELIZACIÓN	TAMAÑO			Chi-Cuadrado	Valor	DF	Signif.
	Pequeña	Grande	Total				
No .....	12	1	13	Pearson .....	6,14245	1	0,01320
			59,1%	Continuity Correction .....	3,96635	1	0,04642
Sí .....	4	5	9	Likelihood Ratio .....	6,36568	1	0,01163
			40,9%	Mantel-Haenszel test for linear association .....	5,86325	1	0,01546
TOTAL .....	16	6	22	Fisher's Exact Test:			
	72,7%	27,3%	100,0%	One-Tail .....			0,02308
				Two-Tail .....			0,02308

### TABLA DE CONTINGENCIA 2

#### OFICINAS ESPECIALIZADAS Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD

OFICINAS ESPECIALIZADAS	TAMAÑO			Chi-Cuadrado	Valor	DF	Signif.
	Pequeña	Grande	Total				
No .....	10	1	11	Pearson .....	3,66667	1	0,05551
			50,0%	Continuity Correction .....	2,06250	1	0,15096
Sí .....	6	5	11	Likelihood Ratio .....	3,92172	1	0,04767
			50%	Mantel-Haenszel test for linear association .....	3,50000	1	0,06137
TOTAL .....	16	6	22	Fisher's Exact Test:			
	72,7%	27,3%	100%	One-Tail .....			0,07430
				Two-Tail .....			0,14861

### TABLA DE CONTINGENCIA 3

#### INDICADORES DE FIDELIZACIÓN Y OFICINAS ESPECIALIZADAS

FIDELIZACIÓN	OFICINAS ESPECIALIZADAS			Chi-Cuadrado	Valor	DF	Signif.
	No	Sí	Total				
No .....	9	4	13	Pearson .....	4,70085	1	0,03015
			59,1%	Continuity Correction .....	3,00855	1	0,08283
Sí .....	2	7	9	Likelihood Ratio .....	4,91548	1	0,02662
			40,9%	Mantel-Haenszel test for linear association .....	4,48718	1	0,03415
TOTAL .....	11	11	22	Fisher's Exact Test:			
	50%	50%	100%	One-Tail .....			0,04025
				Two-Tail .....			0,08050

## Resumen

Las entidades financieras están sufriendo una serie de cambios estratégicos a medida que se modifican las reglas de la competencia y las exigencias de los clientes. Estos nuevos requisitos deben traducirse en cambios de índole interna si se pretende que realmente sean satisfechos. El paso de una banca centrada en los procesos, donde todas las entidades ofrecen lo mismo de la misma manera, a una banca del conocimiento exige movilizar todos los recursos y capacidades internas de las entidades. Este trabajo pretende conocer en qué punto de esa evolución se encuentran las cajas de ahorros españolas. Para ello, a lo largo del mismo se apuntarán algunas de las características de la estructura y procesos internos de las cajas de ahorros españolas a partir de los resultados de una encuesta realizada entre ellas.

*Palabras clave:* cajas de ahorros, diseño organizativo, banca de conocimientos.

## Abstract

The financial institutions are undergoing a series of strategic alterations in response to the changing rules of competition and clients' needs. These new requirements should be reflected in innovations of an internal nature if we really want them to be met. The changeover from process-oriented banking, where all the institutions offer the same thing in the same way, to knowledge-based banking calls for the deployment of all the resources and internal capabilities of the institutions. The aim of this study is to find out how far the Spanish savings banks have developed in this respect. For this purpose, in the course of the study we point out a few of the features of the structure and internal processes of the Spanish savings banks on the basis of a survey conducted amongst them.

*Key words:* banks, other depository institutions, mortgages.

*JEL classification:* G21.