

## LAS CAJAS DE AHORROS BURGALÉSES: ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS Y DE MARKETING BANCARIO

Santiago APARICIO CASTILLO

M<sup>a</sup> Esther CALDERON MONJE

Francisco de MIGUEL RODRIGUEZ

Jesús ORTIZ DEL ALAMO

M<sup>a</sup> José PEREZ ARNAIZ

Profesores de los Departamentos de Economía y Administración de Empresas y Economía Aplicada del E. U. de Estudios Empresariales de Burgos.

### I. INTRODUCCION

Con el presente trabajo pretendemos dar una visión globalizada de cuál ha sido la evolución y el comportamiento de las Cajas de Ahorros burgalesas a lo largo de estos últimos años. Nos hemos centrado fundamentalmente en sus estructuras organizativas y en las estrategias de marketing utilizadas por estas entidades. Era nuestra pretensión elaborar un trabajo de tipo comparativo, pero la dificultad para obtener algunos datos nos ha obligado a la presentación de un trabajo de carácter descriptivo.

Prescindimos en este estudio de otras entidades financieras de ámbito nacional centrándonos en las Cajas de Ahorros de Burgos y en concreto en la CAJA DE AHORROS MUNICIPAL; CAJA DE AHORROS DEL CIRCULO Y CAJA RURAL.

Su implantación es provincial, aunque tiene algunas oficinas en provincias limítrofes.

El estudio se centrará en los aspectos de organización y marketing de estas tres instituciones prescindiendo de otras facetas que quedarán fuera de nuestras pretensiones.

No debemos olvidar las características generales de las cajas de ahorro de las que queremos presentar un breve resumen:

- \* Benéficas: No pueden obtener beneficios económicos.
- \* Sociales: Financian obras de carácter benéfico-social.
- \* Fundación: Municipal o religiosa.

A continuación se presentará un breve perfil de las cajas objeto de estudio:

CAJA DE AHORROS MUNICIPAL. Fundada el 11 de Junio de 1.926 por iniciativa del Excelentísimo Ayuntamiento de Burgos.

CAJA DE AHORROS DEL CIRCULO. Fundada el 19 de Marzo de 1.909 por iniciativa del Círculo Católico de Obreros de Burgos.

CAJA RURAL DE BURGOS. Fundada como Sociedad Cooperativa Limitada.

Respecto a la organización, las Cajas de Ahorros en España giran en torno a una estructura basa en sucursales con una oficina central de donde dimana las decisiones más importantes. Desde ella se ejerce la dirección y el control de toda su actividad.

La red de sucursales se estructura según determinadas variables como son la geografía, demografía, implantación de industria, etc.

En este tipo de sucursales sólo hay un director cuya tarea es administrar la agencia y vender toda la gama de servicios bancarios a todos los segmentos de clientes cubierto por la sucursal. Todo esto para la oficinas que se encuentran en la capital, mientras que en los pueblos de la provincia, solamente se cuenta con una persona o a lo sumo dos que se encargan de realizar todas las tareas que vienen a desempeñar estas instituciones. Estas cuentan con una oficina central que desarrolla la gestión y administración de todas las sucursales, ocupándose también de los procesos de selección de personal y auditoría interna. Además se ocupa de todos aquellos servicios que requieren una mayor especialización y que no pueden gestionarse directamente en las sucursales.

A partir de los años 80 debido a presiones competitivas y al proceso de liberalización, estas entidades se centran mucho más en las estructuras de coste del servicio de prestación y en la calidad del servicio. Así, la introducción de los servicios de correduría, asesoría de créditos y de inversión hizo que estas instituciones optaran por varios sistemas de prestación alternativos.

La estructura organizativa adecuada dependerá del tipo de mercado en el están implantadas, concretamente dependerá de las exigencias específicas de una determinada clientela. Las Cajas de Ahorro han ido creciendo ajustándose a las necesidades de los clientes, por eso se han organizado en

torno a sucursales de tipo minorista. Allí donde hay posibles clientes se instaló una sucursal.

La diversificación organizativa es muy escasa al igual que los servicios prestados que son comunes a la mayoría de las Cajas de Ahorro.

Históricamente el producto esencial se basaba en el crédito, en la actualidad este mismo productos se ha diversificado y ampliado adaptándose a la complejidad del mundo económico y financiero actual.

En nuestros días las necesidades de los clientes se han ampliado hasta límites insospechados lo que hace que las Cajas de Ahorros diseñen aquellos productos específicos que satisfagan más adecuadamente sus necesidades.

Continuando con este enfoque, aparecieron los gerentes de producto cuya misión es elaborar planes de marketing para dar a conocer los nuevos servicios bancarios, después de haber estudiado detenidamente las demandas de los clientes de una determinada zona.

Los servicios bancarios han evolucionado tras la aparición de los sistemas electrónicos de acceso remoto. De tal modo que los cajeros automáticos, los TPVs (Tarjetas Punto de Venta) etc, han modificado el sistema organizativo de las Cajas de Ahorros.

La arquitectura de la sucursal que tradicionalmente giraba en torno a las transacciones tiende a desaparecer. No tienen sentido los grandes patios de operaciones, pues los clientes demandan servicios muy complejos y sofisticados. Por ello se requiere una atención más personalizada que se realiza más cómodamente en pequeños despachos.

Las sucursales de tipo universal transforman en sucursales de servicios especializados o totalmente automatizados intentando ser más productivas y disminuyendo costes. Todo ello tiene implicaciones en la organización y sobre todo, en la plantilla de trabajadores que disminuyen al aumentar el rendimiento por empleado.

Con respecto al marketing se ha de tener en cuenta que el consumidor es origen y centro de toda la actuación de este departamento en la mayoría de las empresas y de manera especial en las entidades sobre las que se desarrolla este trabajo.

El cliente es el activo más importante de las Cajas de Ahorros, que obliga a dichas entidades a desarrollar un plan elaborado para alcanzar los objetivos propuestos.

El plan de marketing irá dirigido a buscar nuevos clientes sin perder los actuales. En este sentido identificará los mercados más rentables presentes y futuros. Se impone una mentalidad creativa y de innovación diseñando nuevos productos para introducirlos en el mercado a través de planes eficaces.

La sociedad actual se caracteriza por un dinamismo en constante evolución basado en el pragmatismo. Por ello las Cajas de Ahorros necesitan planes de marketing como instrumentos de continua innovación para un mundo en continuo cambio.

La calidad total en los servicios prestados será la mejor arma para conseguir captar e incluso ampliar nuevos clientes.

Todas las sucursales cuentan con una moderna red informática que les permite agilizar todas las operaciones que se efectúan diariamente en las oficinas. Aparte de esto se está potenciando la utilización de los cajeros automáticos y TPVs que tratan de suprimir el tiempo de espera en las colas y poder disponer de dinero en cualquier momento. Además de efectuar operaciones sencillas sin la colaboración del personal de la oficina.

Señalar también que los departamentos de marketing en estas entidades son relativamente jóvenes, es decir, que hace poco tiempo que funcionan y por lo tanto en algunos campos no poseen suficiente información para sondear cuáles son las necesidades de los clientes.

## II. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El sistema de una red de oficinas en las cajas de ahorros de Burgos determina su estructura organizativa. La apertura de las agencias u oficinas -también llamadas sucursales- responden a distintos criterios: la población, los recursos económicos, así como la incidencia de la competencia. Los criterios llevados a cabo fuera de la provincia serían la posibilidad de un negocio y la vinculación que tiene con Burgos la ciudad donde se quiere implantar la sucursal. Es decir, en Madrid se abrió una oficina de la Caja Municipal de Burgos no solamente porque fuera capital sino también porque

en ella se encuentran las sedes sociales de las principales empresas; en Valladolid también se abrió una oficina ya que, además de ser la capital de la autonomía castellano-leonesa, abundan las posibilidades de negocio. Finalmente, la Caja Municipal cuenta con oficinas en Aguilar, Santo Domingo de la Calzada y Vitoria por su especial vinculación con Burgos.

Estos criterios no son seguidos tan estrictamente por la entidad financiera Caja Rural, cuya clientela es muy específica: agricultores principalmente.

La distribución de las sucursales de las entidades financieras objeto de estudio se extiende a Burgos capital, su provincia y algunas otras provincias de España; contabilizando un total de 127 oficinas operativas en al Caja Municipal, 120 para la Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Circulo Católico de Obreros<sup>1</sup> y 57 para la Caja Rural de Burgos.

#### DISTRIBUCION DE SUCURSALES

|                          | BURGOS<br>CAPITAL | BURGOS<br>PROVINCIA | OTRAS<br>PROVINCIAS | TOTAL |
|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------|
| C.A.M.                   | 27                | 95                  | 5                   | 127   |
| C.A. <sub>2</sub> C.C.O. | 28                | 89                  | 3                   | 120   |
| C. RURAL                 | 1                 | 49                  | 6                   | 57    |

C.A.M.. Caja de Ahorros Municipal.

C.A.C.C.O. Caja de Ahorros del Circulo Católico Obrero.

C. RURAL Caja Rural de Burgos.

En todas la entidades financieras mencionadas cabe una agrupación de sucursales u oficinas por zonas geográficas. Sin embargo, existe una coordinación entre las distintas zonas. En

<sup>1</sup>A lo largo del trabajo mencionaremos a esta entidad con el nombre de Circulo Católico.

<sup>2</sup>Los datos más recientes del Circulo Católico que se han empleado corresponden al año 1.990.

la Caja Municipal existe la figura del director de zona que depende directamente del director comercial. Sin embargo, en la Caja Rural de Burgos serían los responsables de cada departamento en que se organiza la mencionada entidad -véase el organigrama-, los que coordinan las agencias con la oficina control.

Nos podemos preguntar ¿ Con cuántos recursos humanos cuentan las cajas de ahorro objeto de estudio para llevar a cabo las agencias? De la información socio-laboral proporcionada por la Caja Municipal se ha de extraer que la plantilla que en 1991 integraba dicha entidad era de 586 para 127 sucursales con un incremento respecto a 1990 de 9 personas en su plantilla. En el Círculo Católico en 1992 (2) disponía de 334 personas con el total de 120 sucursales con un incremento neto de 5 empleados. Se observa a través del ratio empleado/sucursal el empleo de mayor número de trabajadores por oficina en la Caja Municipal que en la del Círculo (4,7 y 2,7 respectivamente). Sin embargo los recursos humanos en 1991 de la Caja Rural de Burgos fue de 121 personas distribuidas todas ellas por Burgos capital y provincia y Santander. La media de empleados de la mencionada Caja Rural es muy variable, pero podría considerarse una media de 2 empleados. Solamente, en Burgos capital hay 8 empleados.

Del número de empleados de las tres cajas de ahorros la participación de la mujer es baja. En la Caja Municipal de los 586 trabajadores en 1991 tan sólo 71 son mujeres, ocupando principalmente las categorías de oficiales administrativos y auxiliares en los servicios centrales de la entidad y en las oficinas de la provincia. Por su parte, los hombres son los que ocupan aquellas categorías de jefes y titulados superiores, sobre todo, de oficiales administrativos. Sus destinos suelen ser los servicios centrales, las oficinas en provincia y en las urbanas en Burgos. En el Círculo Católico, el incremento del número de empleados entre 1989 y 1990 fue de 5 empleados, todas ellas mujeres. El total de la participación de mujeres en las 334 personas que formaban la plantilla es de 41.

La categoría laboral de administración y gestión es la que mejor volumen de recursos humanos tiene. Concretamente, destacan los oficiales, continuando con los auxiliares y los jefes. En la Caja Municipal cubren los puestos de oficiales administrativos 328 personas del total de 536 que formaba la plantilla en 1991; el número de auxiliares era de 112 y el de jefes 70 personas. En el Círculo Católico de las 283 personas que en 1.990 integraban la plantilla 174 pertenecían a la

categoría de oficiales, 77 a la de auxiliares y 32 a la de jefes. Finalmente, en la Caja Rural de Burgos integran 52 personas la categoría de oficial, 28 la de auxiliares y 23 la de jefes<sup>3</sup>.

#### DISTRIBUCION DE EMPLEADOS POR CATEGORIAS

| CATEGORIAS<br>C. AHORROS | JEFES | OFICIALES | AUXILIAR. | OTRAS | TOTAL |
|--------------------------|-------|-----------|-----------|-------|-------|
| C.A.M.                   | 70    | 328       | 112       | 76    | 586   |
| C.A.C.C.O.               | 32    | 174       | 77        | 51    | 334   |
| CAJA RURAL               | 23    | 52        | 28        | 8     | 111   |

La media de edad de la plantilla de las tres entidades financieras gira al rededor de 40 años, predominando aquellas personas entre 40 y 50 años que las menores de 30 años. En la Caja Municipal la edad de las mujeres que trabajan en dicha entidad es menor de 30 años.

Coinciden en las tres entidades financieras la participación de empleados con un título medio ( diplomados en empresariales, peritos mercantiles, profesores de E.G.B. ) que la de aquellos que tienen un título superior ( económicas, empresariales, derecho, principalmente ). En la Caja Rural la dirección está ocupada por personas que estudiaron perito mercantil; en el Círculo Católico del total de plantilla ya mencionada solamente existe 4 títulos superiores. Actualmente, las contrataciones más recientes, según con las categorías que se ocupan tienden hacia personas licenciadas.

Teniendo en cuenta el organigrama adjuntado al final del trabajo la relación línea-staff se hace más complicada en la Caja Municipal que en la Caja Rural. En esta última entidad la relación que se realiza en la oficina central es abajo hacia

<sup>3</sup> La categoría de jefes en la Caja Rural de Burgos está representada por 11 personas.

arriba, principalmente. La coordinación de la Caja Municipal y el Círculo Católico con otras entidades financieras se lleva a cabo a través de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (C.E.C.A.) así como, a través de los diferentes servicios de que dispone. Sin embargo, la coordinación de la Caja Rural con otras entidades financieras es distinta a la de las anteriores. No cabe olvidar que las Cajas Rurales son cooperativas de crédito y, como tales, son accionistas del Banco Cooperativo Español. Esta entidad con el fin de aumentar la eficacia realiza algunas operaciones a las Cajas Rurales como pueden ser las transferencias. Sin embargo, cualquier relación que se realice con otras entidades bancarias es llevado a cabo por el Director General, delegando, en casos concretos de régimen operativo en el Director del Departamento de Organización y Control.

Cualquier desviación en las cuentas de las mencionadas Cajas de Ahorros serán detectadas por las auditorías. A Caja Rural se le aplica una auditoría interna, otra realizada por el Banco de España y finalmente, por imperativo legal, una auditoría externa realizada por Deloitte & Touche. En el resto de la entidades el control se ejerce mediante auditorías internas a través de visitas a los centros según programas ya establecidos o en el supuesto de haber detectado un síntoma de desviación. En cualquier caso, se ejerce un control permanente mediante programas establecidos.

### III. LA ESTRUCTURA COMERCIAL

El dinamismo del mercado financiero exige cada vez mayor innovación en los productos. En algunas de las entidades objeto de estudio no se ha constituido un Departamento de Marketing. El estudio del futuro producto, su diseño y su difusión será encomendado, en algunas ocasiones, a alguna agencia de publicidad.

Después de un estudio de la clientela -mención especial merecen los de la Caja Rural que le lleva a lanzar productos muy específicos para sus clientes los agricultores-, los productos financieros que se ofrecen van encaminados a proporcionar sencillez, comodidad, rapidez y eficacia en los servicios prestados. Así por ejemplo, la Caja Municipal a través de su oficina automática ofrece seis productos bastantes innovadores:

1. Los cajeros automáticos. Estos cajeros tienen dos tarjetas propias CajaBurgos 6000 y la tarjeta visa CajaBurgos. Dispone de un total de 48 cajeros automáticos.

2. Cambio de billetes extranjeros. La Caja Municipal cuenta con un cajero automático para cambiar hasta 90 billetes de distintos valores faciales de 15 países diferentes.

3. Un buzón para depósitos. Este servicio que presta la oficina automática es específico para el sector comercio. En el mencionado buzón se puede entregar todo tipo de documentación.

4. Actualización de libretas. Para este servicio la Caja Municipal en su oficina automática dispone de 19 actualizadores de libreta.

5. Cambio en moneda fraccionaria. Con la tarjeta CajaBurgos 6000, tres dispensadores automáticos de moneda facilitarán cuantos cambios necesite el cliente.

6. Información financiera. Este servicio se ofrece a través de cuatro monitores en color que ponen a la disposición del interesado la cotización del mercado continuo y numerosas informaciones relacionadas con el mundo financiero.

Además de estos servicios innovadores, pero específicos de una entidad financiera, de la Caja Municipal se derivan algunas otras actividades centradas en colegios, residencias de ancianos, club de jubilados, club juveniles...

Cabe mencionar el servicio de correduría de seguros relacionados con el riesgo de la actividad bancaria sin olvidar la prestación de servicios propios de las Cajas de Ahorros que fomentan el ahorro.

El destino de los recursos captados en 1.990 por el Círculo Católico a través del sector privado principalmente, está en la concesión de préstamos y créditos para la vivienda y construcción, particulares y la agricultura, sobre todo. Estas son los tres objetivos en los que se centra la inversión del mencionada entidad: 48,86% para la vivienda; 39,89% para los particulares; 5,93% para la agricultura. El resto del volumen de recursos cubren otros objetivos: servicios, comercio, industria...

#### DISTRIBUCION DE RECURSOS DEL C.A.C.C.O. (1.990)

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Vivienda y construcción... | 48,86% |
| Particulares.....          | 39,89% |
| Agricultura.....           | 5,92%  |

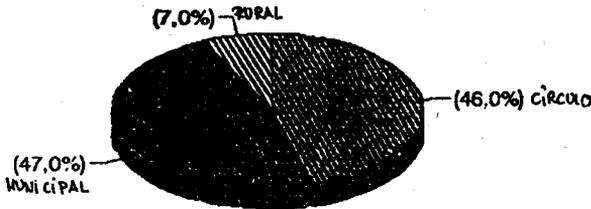
|            |           |
|------------|-----------|
| Otros..... | 5,93%     |
|            | <hr/> 100 |

Mención aparte merece el gasto en obras benéfico-sociales. De las cinco áreas que se ocupa: cultural, docente, sanitaria, asistencial e investigación, la inversión mayor se hace en el área asistencial, luego en el área docente para finalizar en el área cultural. En 1.990 se había invertido por vez primera en el área de investigación.

**GASTO EN OBRA BENEFICO SOCIAL DEL C.A.C.C.O. (1.990)**

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Area cultural.....         | 23,26%    |
| Area docente.....          | 30,67%    |
| Area sanitaria.....        | 0,37%     |
| Area asistencial.....      | 45,16%    |
| Area de investigación..... | 0,53%     |
|                            | <hr/> 100 |

El producto financiero común a las tres entidades financieras son los cajeros automáticos: 46 cajeros tiene el Círculo Católico, 7 dispone la Caja Rural de Burgos y la Caja Municipal posee 48 cajeros.



Teniendo en cuenta que en 1.990 el Círculo Católico disponía de 283 empleados para 120 sucursales y 46 cajeros automáticos, mientras que la Caja Municipal contaba con 586 empleados para 127 sucursales y 48 cajeros, se aprecia el mayor número de personas trabajando en la Caja Municipal respecto al Círculo Católico, para casi un mismo número de

sucursales y cajeros. Cabe pensar que es mayor la especialización de la primera entidad frente a las otras dos entidades que permite a cada empleado dedicarse a una actividad específica. También resalta la existencia de tantos empleados cuando se trata de una caja bien informatizada: 167 ordenadores personales y 164 terminales en 1.991; mientras que el Círculo Católico no posee ningún empleado en la categoría definida como informática y, por el contrario, la Caja Rural dispone de 69 equipos informáticos de los cuales 26 están en la Central y el resto en las oficinas.

#### IV. CONCLUSIONES

Es positivo y estimulante destacar de la elaboración de este breve estudio, la carencia de datos agrupados, homogéneos y disponibles con los que realizar un estudio comparativo que nos permitiera el lanzamiento de conclusiones futuras. La ausencia de memorias, el comentario del cuestionario enviado par la obtención de datos concretos frenó el proyecto de un estudio empírico de las cajas de ahorros burgalesas. La dificultad para la comparación entre estas tres entidades financieras ha radicado también en la existencia de algunas diferencias marcadas: la clientela específica de la Caja Rural es distinta a la de las otras dos cajas de ahorros.

El método tradicional de distribución de los servicios bancarios ha sido hasta nuestros días la sucursal. Esta presta servicios personales y empresariales completos a todo tipo de clientes. El reintegro y el pago de dinero es una función de las entidades financieras demandadas por el cliente que exigía todo tipo de comodidades, alentando con ello todo tipo de sucursales. Ahora bien, no es este el caso de las instituciones burgalesas, ya que estas no tienen un carácter lucrativo sino que su objetivo es presta la mayor atención posible a todos los clientes potenciales invirtiendo sus beneficios en obras de carácter social.

La actividad del marketing se ha realizado de forma espontánea y muy poco organizada, habiendo aparecido recientemente los departamentos de marketing en las principales cajas de ahorros. ¿A qué se debe este cambio?. En primer lugar, los cambios en el entorno bancario influido. Los grandes bancos de implantación nacional ya habían realizado esfuerzos en este campo disponiendo de un departamento de marketing en sus sedes centrales. En segundo lugar, hay que tener en cuenta la desregularización del sector bancario español y su necesidad de competencia de cara al proyectado Mercado Único de 1.993. Finalmente, mencionamos por el momento

del nivel cultural de los clientes que exigen una planificación más agresiva y moderna, utilizando las nuevas tecnologías y haciendo frente a la gran competitividad.

En un breve comentario de los productos financieros de las entidades financieras objeto de estudio cabría decir que un estudio de la clientela lleva a lanzar productos distintos y variables determinantes que definen dicha clientela -edad, nivel cultural, nivel de renta...- orientan la publicidad que hay que hacer. Por ejemplo, los clientes de la Caja Rural prefieren recibir caramelos, ceniceros,... que viajes, estos últimos les parece elitista. Sin embargo, el producto financiero común a las tres cajas de ahorros son los servicios de los cajeros automáticos. La presencia cada vez mayor de estos cajeros reduce las visitas de los clientes a las sucursales y, por tanto, los empleados de las cajas de ahorros pierden la posibilidad de detectar las necesidades bancarias de sus clientes al reducirse el trato personalizado.

#### V. BIBLIOGRAFIA

- BALLARIN, E. : Estrategias competitivas para la banca. Ariel, Barcelona, 1.985, capítulo I
- BUENO CAMPOS, E. (1.990) La banca del futuro. Caps. 2,5,7,9.
- CANALS, J. Estrategias del sector bancario en Europa. Ariel, Barcelona, 1.990. Caps. 8,9,10,11, pp. 185-269.
- CHANNON Marketing y dirección estratégica de la banca. 1.990. Cap. 11, pp. 291-329.
- CHANNON Estrategia global bancaria. 1.991. Cap. 8 pp. 299-340
- INFORME ANUAL CAJA DE AHORROS MUNICIPAL DE BURGOS 1.991.
- MEMORIA DE LA CAJA RUAL DE BURGOS. 1.991
- QUINTAS, J.R. Las cajas de ahorro ante la inovación financiera, Papeles de Economía Española, Suplementos del Sistema Financiero, nº 21, Madrid, 1.988

C. A. MUNICIPAL

