

Un equipo de investigadores de la Universidad de Zaragoza, dirigidos por la profesora Yolanda Polo, ha finalizado un importante trabajo sobre el comportamiento estratégico de las cajas de ahorros.



### BIOGRAFIA

La profesora Yolanda Polo Redondo es nacida en Zaragoza y componente de la primera promoción que salió de la Facultad de Ciencias Económicas de Zaragoza. Doctora por esta Universidad en la actualidad es Directora del Departamento de Economía y Dirección de Empresas.



### INVESTIGADORA

Yolanda Polo es una investigadora de reconocido prestigio, tanto por la profundidad de sus estudios, como por el entusiasmo de las personas a las que dirige. Realizar bajo su dirección un trabajo de final de carrera, una tesis doctoral o un estudio es casi una garantía del éxito final.



# YOLANDA POLO REDONDO

## Angel de Uña

Un equipo de profesores e investigadores del Departamento de Economía de la Empresa, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Zaragoza ha presentado un importante estudio sobre la forma en que los cambios han afectado a la forma de hacer y gestionar de las cajas de ahorros españolas y de la manera en que estas entidades han procedido al ajuste de sus productos y de su propia organización. Es el fruto de un trabajo de investigación que le fue encargado por la Fundación Banco Exterior al equipo formado por la Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados, Yolanda Polo, y por Carlos Flavián y Pilar Urquiza. La profesora Yolanda Polo ha sido la encargada de dirigir el estudio y la responsable de su exposición en un importante foro profesional en Madrid.

**Pregunta.**—¿Qué factores cree que son los que han determinado los procesos de cambio en las entidades financieras españolas?

**Respuesta.**— Son de muy diversa naturaleza. Un agente importante ha sido la incertidumbre atribuible a la inflación y los tipos de interés; los sucesivos cambios en la legislación financiera y en la legislación fiscal; la eliminación de muchas reglas restrictivas de la actividad bancaria y la internacionalización de los mercados.

**P.**—Aparte de estos cambios producidos desde el exterior, ¿ha habido también cambios en las propias entidades financieras?

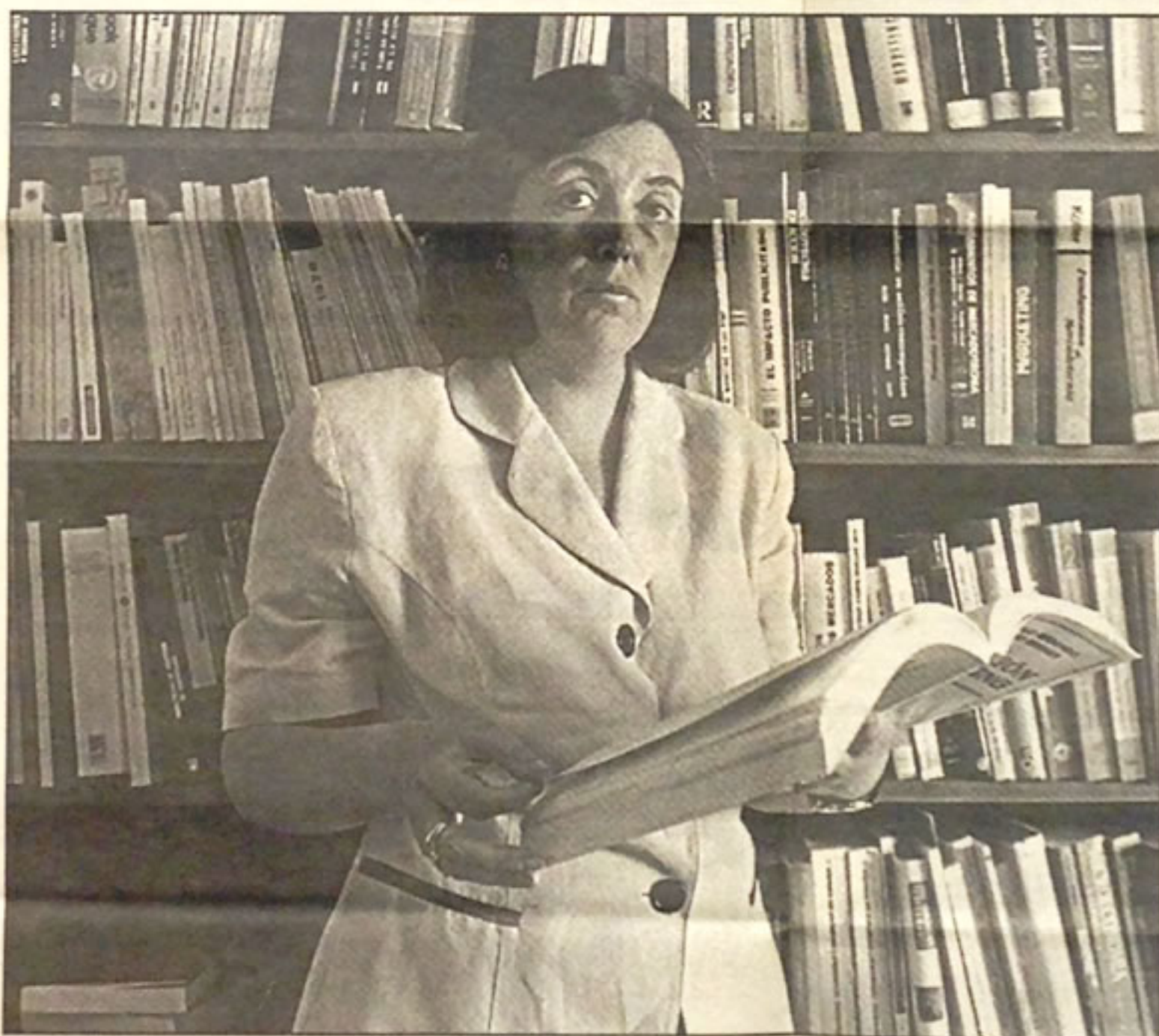
**R.**—Yo creo que la desintermediación es el fenómeno más acusado. La pérdida del papel principal de la entidad bancaria en las operaciones financieras tradicionales y la aplicación de nuevas tecnologías de la información.

### Aumenta la competencia

**P.**—¿Conclusión?

**R.**—Que han aparecido nue-

## Las fusiones de cajas han cambiado el tamaño y muy poco las estrategias



Yolanda Polo, catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados

Oliver Duch

## Las entidades financieras deben diferenciar segmentos del mercado

vas instituciones, productos y mercados y ha aumentado, de manera notable, la competencia en el sector financiero.

**P.**—¿Cómo se han comportado el sistema ante esta nueva presencia del mercado?

**R.**—Nosotros creemos que las

cajas y bancos debían darse cuenta que el mercado no es homogéneo, sino que existen grupos de clientes con necesidades e intereses diferentes, lo que hace que llevar una estrategia indiferenciada, igual para todo

el mercado, deje de ser operativa.

**P.**—¿Eso quiere decir que debe segmentarse?

**R.**—Nosotros creemos que la segmentación del mercado financiero permitirá a las entida-

des descubrir oportunidades en el mercado. Se trataría de grupos de clientes insatisfechos con los productos ofrecidos, atención a los segmentos desatendidos. En una encuesta dirigida a las Cajas de Ahorros Confederadas hemos visto que todas ellas se dirigen a los mismos segmentos como son los pensionistas, asalariados, jóvenes, Pymes.

**P.**—¿Si no hay diferencias en el cliente, como se distinguen unas cajas de otras?

**R.**—La estrategia de diferenciación se basa en apreciaciones como su grado de innovación, tanto en el activo como en el pasivo y en el servicio que ofrecen.

### Las fusiones

**P.**—¿Tampoco les ha cambiado las fusiones de cajas que se han producido estos años?

**R.**—Las fusiones han sido fundamentales en cuanto que han cambiado el tamaño de las cajas, pero no en cuanto que hayan cambiado su estrategia hacia nuevas formas de negocio.

**P.**—En su estudio han analizado el comportamiento de todas las cajas de ahorros españolas en función de algunos parámetros. ¿Qué las identifica a todas ellas?

**R.**—La preocupación por el cliente. Su atención se fija en todas las áreas, no solamente en algunos segmentos reducidos. Jóvenes y jubilados parece que entran en sus objetivos generales. Ahora mismo, en este ambiente de pugna por el mercado, las cajas están preocupadas por llegar al cliente joven y tratan de llegar a él a base de premiar la domiciliación de su nómina o a través del hipotecario, que es el crédito que más vincula con la entidad.

**P.**—¿Presentan más innovaciones técnicas que los bancos?

**R.**—En los últimos años, las cajas se han mostrado más interesadas que los bancos en la introducción de nuevas tecnologías.

**P.**—¿Cuál es el defecto más generalizado entre estas entidades?

**R.**—Hacen pocos estudios de mercado, para sondear y conocer que es lo que quiere ese mercado. Hay pocos estudios de las cajas para saber bajo qué condiciones se cambiarían a ellas personas que son clientes de otras instituciones.

**P.**—¿No hay diferenciación en cuanto a los productos de activo que sacan al mercado?

**P.**—Es un efecto de esa falta de estudios, ya que muchos de los productos que se sacan al mercado son productos diseñados con mimetismo de otras entidades, de las que se aprovecha las economías de salida y lanzamiento.

### LAS ARAGONESAS

En el estudio realizado por el equipo investigador del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, las cajas de ahorros españolas se dividen en siete grupos estratégicos.

Los autores creen que existen grupos de cajas de ahorros que tienen un comportamiento estratégico muy semejante, en función de algunas variables, relacionadas con la eficiencia, el coste, la estructura financiera y la estructura operativa.

Según estas variables, con el ejercicio de 1991, la Caja de Ahorros de la Inmaculada estaría en un grupo estratégico, denominado grupo 6, que encuadra a las entidades de tamaño medio/grande, con fuerte infraestructura material, que no rentabiliza innovadoras en el activo y tradicionales en el pasivo.

Ibercaja está en el Grupo 7, donde se engloban a las entidades de tamaño medio, con amplia infraestructura material, que rentabilizan al máximo, algo especializadas en seguros y con muy poca fidelización de clientes.