

## «Algunos Rasgos Básicos del Sector Bancario Vasco»

*El origen de la crisis bancaria es conocido, la presión competitiva estatal e internacional, y como consecuencia la necesaria adaptación al hecho de dejar de ser un mercado claramente oligopolístico y sometido a una competencia limitada en precios y en productos. La dimensión de la crisis bancaria es más difícil de precisar, y la comparación con la de otros sectores es difícil, pero si las crisis las medimos exclusivamente por el importe de los fondos invertidos para corregirlas, seguramente la bancaria tiene una mayor incidencia económica directa que la crisis siderúrgica. El objeto de este trabajo es dar una visión del sector bancario vasco muy cercana al mercado, en claves de competitividad, de modo que se puedan deducir algunas ideas para interpretar esas crisis y el diferente comportamiento de unas Entidades respecto a otras. La intención no es tanto dar una interpretación propia como compartir algunas cifras que permitan al lector sacar sus propias consecuencias.*

Banka-munduko krisialdiaren jatorria ondo gauza ezaguna da: Estatu eta nazioarte-mailako konkurrentzi presioa, alde batetik, eta horren ondorioz, merkatu argi eta garbi oligopolistiko eta prezio eta produktuetan mugatutako konkurrentzia baten menpeko izateari utzi beharra, bestetik. Krisialdi honen nondik norainokoa zehaztea, ordea, gauza zailagoa gertatzen da, eta beste sektoreekiko konparazioa egitea ere nekeza benetan; baina krisialdiak, hauek zuzentzeko jarritako diru-kopuruen arabera bakarrik neurtuko bagenitu, banka-munduko krisiak zuzeneko eragin ekonomikoko handiagoa luke siderurgiaren krisiak baino. Lan honen helburua, euskal banku-sektorearen ikuspegi ahalik eta merkatutik hurbilena ematea da, konkurrentziako klabeetan, arren eta ideia batzuk atera ahal izan daitezen krisialdi horiek eta Erakunde batzuk besteen aldean erakusten duten portaera desberdina interpretatzeko. Asmoa ez da, beraz, interpretazio propio bat ematea, baizik eta irakurleari bere ondorio propioak ateratzen lagunduko dioten zifra batzuk aurreratzea.

*The origin of the banking crisis is well-known: national and international competition and, thus, a necessary adaptation to the fact that the market can no longer be oligopolistic and subjected to limited price and product competition. The size of the banking crisis is more difficult to ascertain, and it is equally difficult to compare to that in other sectors, but if crises are to be compared exclusively by the amount of funds invested in their correction, surely the banking crisis has a bigger direct economical effect than the crisis in the iron and steel industry. The purpose of this article is to provide a very market-oriented overview of the Basque banking sector, so as to be able to deduce some ideas in order to interpret such crisis and the different behaviour of some entities with respect to others. It is the intention of the author not so much to convey his own interpretation as it is to share some statistics which will allow the reader to draw his own conclusions.*

- 1. Estructura y Características del Mercado Bancario Vasco.**
- 2. Características del Mercado Bancario de Particulares.**
- 3. Características del Mercado de Empresas.**

Palabras clave: Sector bancario vasco.  
Nº de clasificación JEL: G20, G21

## **1. ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO BANCARIO VASCO (\*)**

### **1.1. Oferta. Entidades bancarias y evolución del número de puntos de venta**

Es conocida la elevada densidad de oficinas bancarias en el Estado español y en el País Vasco en particular, y los ratios de habitantes por sucursal bancaria así lo avalan. En todo caso resulta muy revelador constatar la tendencia mantenida por la estructura de la oferta bancaria en el último quinquenio.

Hasta el año 1990, cuando se empiezan a apreciar los efectos de las fusiones bancarias, el conjunto del sector

bancario, a pesar de su teórico exceso de capacidad de oferta, sigue aumentando el volumen de puntos de venta, y sólo a partir de dicho año, y como efecto de las primeras fusiones bancarias, se empieza a reducir el número de oficinas. (Cuadro n.º1)

En el mercado español, la reducción de la capacidad de venta es menor en el País Vasco que en el conjunto estatal. Los datos son significativamente distintos: en el conjunto del último quinquenio, en el Estado se han cerrado 1.517 sucursales bancarias, en porcentaje un 4,5%, mientras que a nivel de las cuatro provincias vascas la reducción ha sido de sólo 14 oficinas, un 0,6%.

Pero además, este menor ritmo de adaptación es imputable a las Cajas de Ahorro, y es difícil dejar de interpretarlo como una resistencia a un proceso de reconversión necesario; en efecto, en ese período, en el conjunto estatal se ha reducido un 2,9% el número de Cajas de

---

(\*) Nota del editor: Bajo la referencia genérica de "mercado vasco" o del "País Vasco" en el presente artículo se contemplan conjuntamente la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra.

**Cuadro n.º 1. Redes bancarias en el País Vasco. Número de Oficinas**

Subsector	31.12.1988	31.12.1990	31.12.1992	30.09.1993
Bancos (incluye Caja Postal)	1.155	1.142	1.108	1.072
Cajas de Ahorro Cooperativas	866	905	877	880
de Crédito Crédito Oficial Banco de España	295	309	343	350
	6	7	6	6
	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>2.326</b>	<b>2.367</b>	<b>2.338</b>	<b>2.312</b>

Fuente: Boletín Estadístico del Banco de España.

Ahorro, contrastando con un aumento del 1,6% en el caso vasco.

A nivel de agentes económicos concretos, dentro de la banca, la fusión del BBV ha tenido como efecto reducir su red vasca en nada menos que un tercio (en parte traspasando oficinas al Banco de Comercio, de su mismo Grupo)

obteniendo seguramente importantes economías de escala. El Banco Central Hispano, a consecuencia de una fusión más tardía, también ha disminuido sus puntos de venta de forma significativa (un 8,5% en dos años), contrastando estos procesos de adecuación con el esfuerzo expansivo de los nuevos competidores (banca extranjera y banca regional de

**Cuadro n.º 2. Red de Sucursales en el País Vasco. Banca privada**

Bancos	31.12.1988	31.12.1990	31.12.1991	31.12.1992	A 92/88
BBV	267	182	178	177	-90
Banco Santander	76	79	90	98	+ 22
Banco Central Hispano	234	235	231	214	-20
Banco Guipuzcoano	87	92	98	100	+ 13
Banesto-Banco Vitoria	64	81	84	94	+30
Banco Exterior	24	25	26	28	+4
Bankoa	5	10	14	20	+ 15
Otros	275	313	339	350	+75
<b>Total</b>	<b>1.032</b>	<b>1.017</b>	<b>1.060</b>	<b>1.081</b>	<b>+49</b>

Fuente: Anuario de la Banca Privada. CSB.

Cuadro n.º 3. Red de Sucursales en el País Vasco. Cajas de Ahorro

Bancos	31.12.1988	31.12.1990	31.12.1991	31.12.1992	Δ 92/88
BBK	302	304	270	261	-41
Kutxa	211	213	213	183	-28
Caja Vital	147	130	119	116	-31
C. A. Navarra	138	141	144	146	+8
C. A. Municipal Pamplona	74	78	80	78	+4
Caixa de Pensiones	1	19	27	31	+30
Ibercaja	—	8	8	9	+9
Caja de Ahorros de la Rioja	—	2	2	2	+2
Caja Madrid	—	—	2	16	+16
Caja Galicia	—	—	1	1	+1
Total	873	897	866	843	-30

Fuente: Anuario de las Cajas de Ahorros Confederadas.

otras zonas del Estado) y de otros competidores más tradicionales, como Bankoa, el Grupo Banesto a través del Banco Vitoria, y el Banco Santander (Cuadro n.º 2).

Entre las Cajas, es llamativa la rápida irrupción de nuevos competidores como Caixa de Pensiones y Caja Madrid, y entre las cajas fusionadas, la más rápida adaptación corresponde a Caja Vital (en 5 años ha reducido su red más de un 20%) contrastando con el menor ritmo de BBK y Kutxa (-13% en ambos casos). Lógicamente, las ventajas, vía economías de escala, derivadas de este proceso de adecuación, seguramente también habrán beneficiado antes a Caja Vital que a BBK y especialmente a Kutxa, entidad esta última que sólo recientemente ha empezado a reducir su Red comercial en el País Vasco (Cuadro n.º 3).

Finalmente, el conjunto de Cooperativas de Crédito (Caja Laboral, Caja Rural de

Navarra y Caja Rural Vasca), continúa una política de penetración, por la vía de la apertura de nuevos puntos de venta, independiente de la tendencia general de exceso de capacidad instalada, política seguida por la Caja de Ahorros de Navarra.

Si el bancario es un mercado maduro, con un nivel de diferenciación de los productos vendidos escaso, ¿son lógicos estos comportamientos tan dispares?.

Es evidente que las decisiones sobre su red de oficinas de unos bancos y otros, y de las cajas tradicionales respecto a los nuevos competidores, reflejan estrategias también diferentes, pero sí parece lógico afirmar que en la medida en que aumente la estandarización de los productos y servicios bancarios, una estrategia focalizada sobre la reducción de costes, sin ser la única posible, si es una buena baza cara a la supervivencia a largo plazo dentro de un mercado muy competitivo.

Por el lado de las entidades bancarias que apuestan por la agresividad en la expansión de su red comercial, el reto es su capacidad para mantener una tensión comercial que les permita crecer lo suficiente para compensar vía volumen de negocio ese menor control de costes.

### 1.2. Demanda. Volúmenes de negocio y tendencia en los últimos años

En cuanto a la demanda, agrupándola por grupos de instituciones, y sin considerar los fondos captados en, o dirigidos hacia, el Sector Público, los datos básicos del Sector permiten destacar algunos aspectos:

- La importancia del País Vasco, a nivel estatal, como plaza financiera, especialmente desde el punto de vista de captación de ahorro doméstico y empresarial. Los depósitos del sector privado suponen el 8,93% del total estatal, cuando su peso económico total es

del 7,46% en términos de PIB.

- El peso relativo también importante, pero menor, de su capacidad de atracción desde el punto de vista de alternativa de inversión.
- El diferente comportamiento territorial, especialmente en lo relativo a los flujos de fondos intermediados a través de los bancos. Así, en Bizkaia, y en buena parte por las necesidades de financiación de las grandes empresas en permanente reconversión, la banca mantiene un carácter marcadamente inversor; el último dato disponible arroja una inversión crediticia de casi 300.000 Mptas. en exceso respecto a los depósitos privados captados, lo que muestra un ratio depósitos-créditos del 76%. Por contra esta cifra en Gipuzkoa está prácticamente equilibrada en el 100%.
- El también diferente comportamiento institucional, destacando la mayor capacidad captadora

Cuadro n.º 4. Mercado bancario - Sector Privado. 30.9.1991

(Miles de Millones de pesetas)

Zona	Banca		Cajas de Ahorro		Cooperativas de Crédito	
	Depósitos	Créditos	Depósitos	Créditos	Depósitos	Créditos
Araba	119,6	134,1	153,4	137,1	39,6	21,3
Bizkaia	588,8	775,1	758,8	347,8	147,7	94,9
Gipuzkoa	332,7	346,5	476,7	239,4	135,4	84,8
Nafarroa	389,9	186,2	342,0	166,8	85,6	56,7
País Vasco	1.431,0	1.441,9	1.730,9	891,1	408,3	257,7
Total Estatal	21.298,9	19.948,6	17.568,7	10.604,9	1.744,1	980,9
%	6,72	7,23	9,85	8,40	23,41	26,27

Fuente: Boletín Estadístico del Banco de España.

Cuadro n.º 5. Mercado bancario - Sector Privado. 30.9.1993

(Miles de Millones de pesetas)

Zona	Banca		Cajas de Ahorro		Cooperativas de Crédito	
	Depósitos	Créditos	Depósitos	Créditos	Depósitos	Créditos
Araba	146,3	116,2	201,4	163,9	78,1	28,1
Bizkaia	681,5	969,1	973,1	510,7	179,1	109,0
Gipuzkoa	409,1	342,8	603,3	381,8	159,2	123,9
Nafarroa	316,5	197,6	400,9	212,9	117,1	71,0
Pais Vasco	1.553,4	1.625,7	2.178,7	1.269,3	533,5	332,0
Total Estatal	23.348,1	23.591,9	22.235,4	15.356,5	2.197,2	1.358,9
%	6,65	6,89	9,80	8,27	24,28	24,43

Fuente: Boletín Estadístico del Banco de España.

de ahorro de las Cajas en general (Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito) respecto a los Bancos, o si se prefiere, su menor capacidad inversora. (Cuadros n.º4 y 5).

Hasta qué punto este excedente intermediado por las Cajas supone un potencial insuficientemente aprovechado, no es fácil discutirlo a nivel de datos objetivos. El diferente comportamiento de Cajas y Bancos sí parece mostrar una menor competitividad de las Cajas como financiadores. En segundo lugar, estos datos también parecen avalar la tesis, bastante divulgada, de que la falta de financiación no es un factor relevante entre los causantes de la crisis económica, pero algo que sí es objetivo es que estos recursos excedentarios del País Vasco se dirigen fundamentalmente a financiar el déficit del conjunto del Sector Público.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO BANCARIO DE PARTICULARES

### 2.1. Cuotas de mercado y su evolución reciente. Clientes preferentes y no preferentes

Es evidente que los servicios bancarios son en buena medida imprescindibles, y resulta difícil incluso imaginarse cómo sería nuestra vida diaria sin utilizar los medios de pago o cobro a través de una domiciliación en cuenta bancaria.

Definiendo por penetración global el volumen de clientes de cada Entidad en un sentido muy amplio, no exigiendo para ello más que tener abierta una cuenta con esa Entidad, nos encontramos con que el mercado vasco (1) está caracterizado por

(1) Nos referimos a las cuatro provincias de las Comunidades Autónomas Vasca y Navarra. Los datos siguientes se refieren sólo a las zonas metropolitanas alrededor de cada capital, si bien lo cierto es que los comportamientos comentados en otras zonas no difieren sustancialmente.

la casi omnipresencia de las Cajas de Ahorro.

En efecto, la penetración global de las Cajas de Ahorro es del 83%, a gran distancia de las siguientes Entidades, BBV (20%) y Caja Laboral (casi 18%), si bien a la hora de interpretar estas cifras hay que tener en cuenta que cada cliente declara tener cuentas, como media, en algo más de 1,4 entidades diferentes. (Cuadro n.º6).

Sin duda la penetración o cuota de mercado real está más repartida.

Con un criterio más estricto del concepto de penetración, considerando como penetración real el volumen de clientes preferentes de cada Entidad, es decir, sólo aquellos que dirigen hacia ese Banco o Caja la mayor parte de su negocio bancario, nos encontramos

con un cuadro no muy diferente, ya que las cinco Cajas de Ahorros vascas absorben el 71,4% de los clientes, contra el 10 y 8,2% de penetración real de sus competidores más cercanos (BBV y Caja Laboral), o mejor dicho, de sus competidores menos lejanos.

Evidentemente, esta situación de cuasi-monopolio de las Cajas de Ahorro parece difícil de mantener en el tiempo, en un mercado que ha pasado a ser fuertemente competitivo, y así vemos que en tres años esta penetración se ha reducido en casi dos puntos porcentuales, contrastando con la ganancia de cuota de mercado de los nuevos competidores, pero también de algunos de sus competidores tradicionales más agresivos, singularmente el Banco de Santander y también Caja Laboral.

**Cuadro n.º 6. Mercado bancario vasco. Cuotas de mercado en el Sector de Particulares**

(En % de clientes)

Entidad	Penetración global		Penetración real	
	1987	1990-1991	1987	1990-1991
Cajas Territoriales		83,1	73,2	71,4
Caja Provincial	55,7		37,2	
Caja Municipal	54,2		36,0	
Banco Bilbao Vizcaya		19,9	9,8	10,0
Banco Bilbao	11,9		6,8	
Banco Vizcaya	6,2		3,0	
Caja Laboral	15,2	17,6	7,6	8,2
Banco Santander	2,2	5,9	0,8	2,5
Banco H. Americano	3,8	4,6	1,5	1,5
Caja Postal	3,7	3,4	1,7	1,1

Notas metodológicas: Los datos relativos a 1987 contemplaban a BBK, Kutxa, Vital y BBV antes de sus respectivas fusiones y por ello los datos de penetración global de estas Entidades no son sumables. El ámbito territorial son las áreas metropolitanas en torno a las cuatro capitales vascas y el ámbito poblacional, las personas mayores de 18 años y menores de 70 que tengan una cuenta en un Banco o Caja.

Fuente: Estudios de imagen y consumo de productos realizados para Caja Laboral por LKS Consultores.

Cuadro n.º 7. **Fidelidad del mercado bancario de particulares**

(En %)

Entidad	Fidelidad 1990-1991
Cajas Territoriales	85,9
Banco Bilbao Vizcaya	50,2
Caja Laboral	46,6
Banco Santander	42,4
Banco Hispano Americano	32,6
Caja Postal	32,3

Fuente: LKS Consultores

Pero además, volumen de clientes y volumen de negocio no son dos magnitudes paralelas, como podemos comprobar comparando estas cifras con las que hemos visto anteriormente relativas a los volúmenes agregados de depósitos y créditos repartidos por Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito.

Relacionando penetración real con penetración global, es decir, volúmenes de clientes preferentes con volúmenes totales de clientes, obtenemos un ratio de "fidelidad", con resultados en principio sorprendentes.

En efecto, en el Cuadro n.º 7 observamos que a medida que disminuye la penetración también disminuye la fidelidad de la clientela, lo cual en principio parece contradictorio con el trato más personalizado que debe ser posible en Bancos más pequeños.

La explicación de esta paradoja debe venir del hecho de que los clientes de las Entidades de menor dimensión mantienen sus cuentas y su relación con su "Caja de siempre", aunque trabajen en mayor medida con otro Banco o Caja, pero además, son clientes más exigentes,

que están dispuestos a volver a cambiar de proveedor financiero con rapidez si no obtienen el nivel de calidad que exigen.

Una pregunta básica en relación con la estructura del mercado bancario es si existe o no una segmentación clara de la clientela y una identificación de segmentos con Entidades. De los datos anteriores se puede sacar una primera conclusión, y es que estos segmentos en absoluto son estancos, ya que penetraciones tan masivas como las de las Cajas de Ahorro poco espacio dejan para los clientes exclusivos.

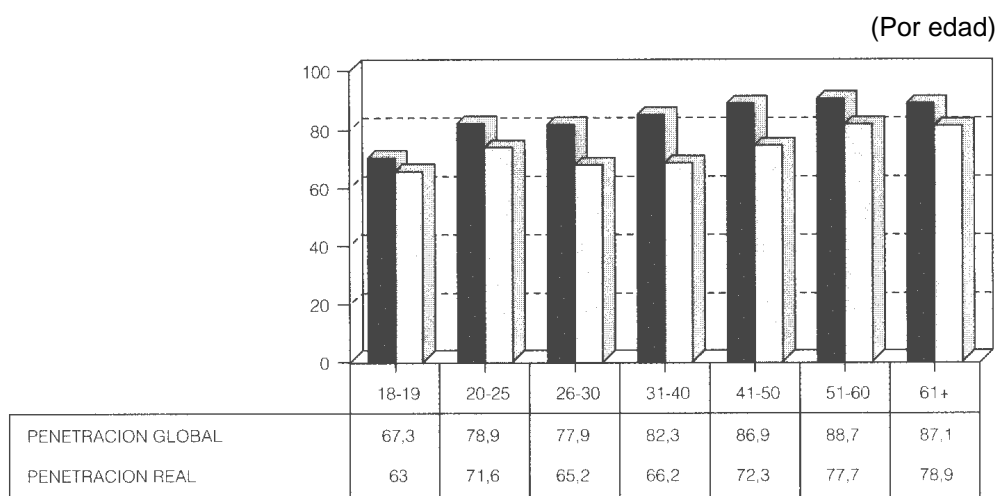
La práctica totalidad de los clientes bancarios son clientes compartidos entre varias Entidades.

A pesar de ello, sí hay una segmentación relativa, y así es fácil comprobar que las mayores penetraciones de las Cajas de Ahorro corresponden a las personas de edades mayores y de menores niveles de estatus socioeconómico o de estudios (Gráfico n.º 1).

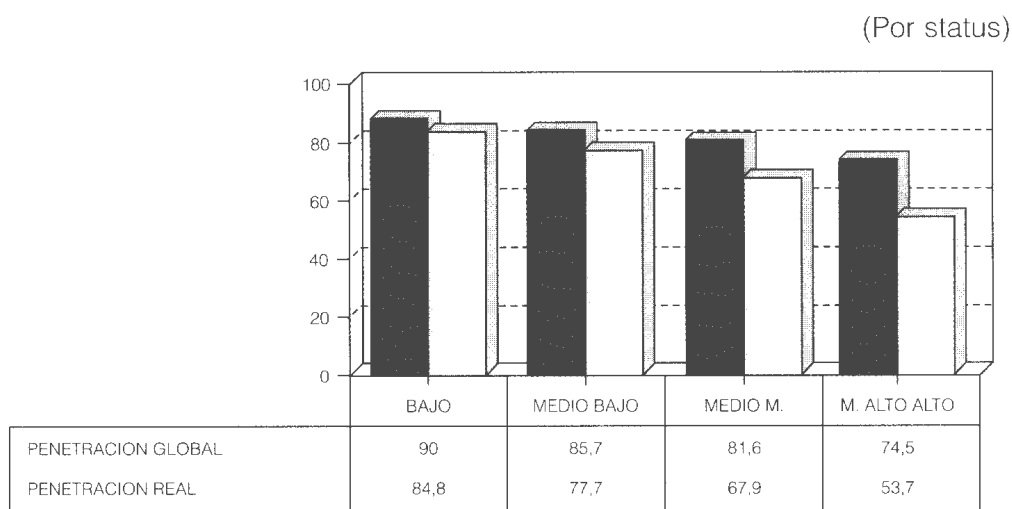
Por contra, la clientela de mayores niveles de estudios o capacidad económica corresponde a los clientes preferentes de los Bancos.



Gráfico n.º 1: Penetración de Cajas



■ PENETRACION GLOBAL □ PENETRACION REAL



■ PENETRACION GLOBAL □ PENETRACION REAL

Nota metodológica: Los niveles de estatus socioeconómico están definidos de acuerdo con las respuestas de los propios entrevistados, a los cuales se les proponían cuatro niveles: bajo/medio-bajo/medio-medio/medio-alto o alto. Los porcentajes de clientes en cada nivel son 13, 7/30, 3/43, 8 y 12,2.

Fuente: LKS Consultores.

Así, en el nivel de estatus más alto la penetración (real) del BBV es el 17,1%, contra el 10% antes mencionado para la

media de la población, y el 4,5% que corresponde a su penetración en el nivel de menor estatus.

Una conclusión relevante que se extrae de estos datos es que a pesar de la presión competitiva en el mercado bancario, sin duda la vocación tradicional de cada grupo de Entidades aún hoy sigue pesando fuertemente sobre su tipo de clientela.

La pregunta siguiente es si estas diferenciaciones son mantenibles cara al futuro. Desde luego lo que parece deducirse de la experiencia pasada es, como decimos, que no existen segmentos estancos, y que los movimientos hasta el momento no han sido muy rápidos, pero en un entorno aceleradamente competitivo parece razonable esperar que estos movimientos de clientela vayan ganando también en importancia.

Cara al escenario de presión de la competencia que todos los analistas prevén para el mercado bancario en los próximos años, sin duda la capacidad competitiva de cada Entidad tendrá mucho que ver con la capacidad de

compra de su clientela, es decir, en términos del mercado que nos ocupa, de su nivel de bancarización medido por el número de productos contratados.

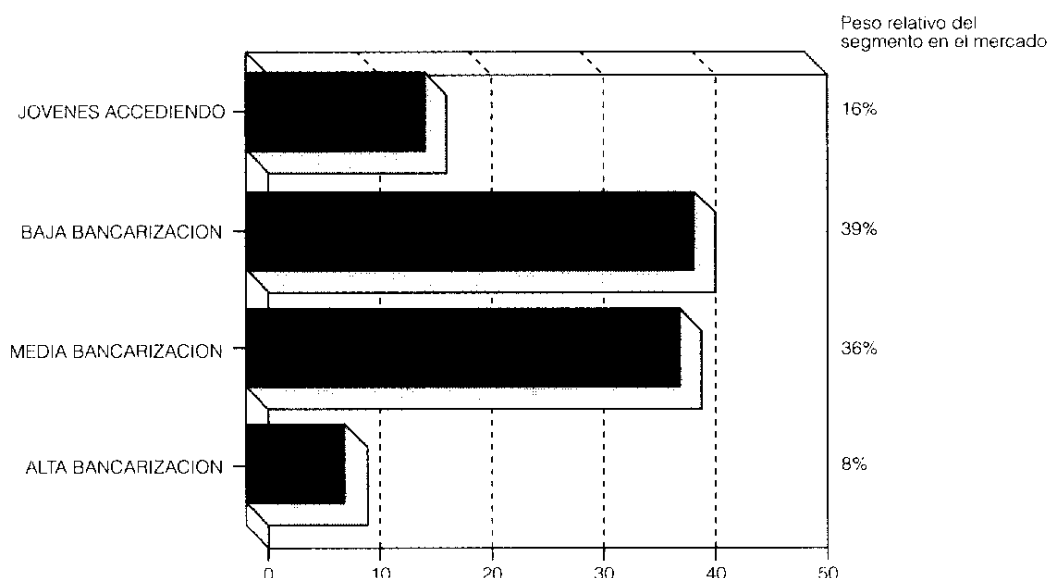
El dato frío es que, de acuerdo con la segmentación establecida en el Gráfico n.º 2, sólo el 6% de los clientes de las Cajas de Ahorro pertenecen al nivel de alta bancarización, frente al 11% alcanzado por Caja Laboral y el 14% correspondiente a los grandes Bancos.

## 2.2. Economías de escala

Sobre la existencia o no de economías de escala en el sector bancario, se han dado numerosas opiniones, y, lo que es más importante, se han tomado numerosas medidas empresariales, en concreto en nuestro mercado la fusión de casi todas las principales Entidades.

Aunque las discusiones sobre este tema normalmente se han orientado a las

Gráfico n.º 2: Segmentos de clientes por número de servicios contratados



Nota metodológica: Alta, Media y Baja bancarización se definen por contratar más de siete/entre cuatro y seis/de uno a tres productos o servicios. El colectivo de "Jóvenes accediendo al mercado" corresponde a personas de hasta 25 años y que por ello, aunque cuenten con un potencial de compra futura importante, en la actualidad contratan menos de cuatro productos.

Fuente: LKS Consultores.

comparaciones "cross section" entre Entidades de distintas dimensiones en un mismo momento del tiempo, un aspecto más de microeconomía empresarial, pero tan importante como el anterior, es el de la concentración del negocio, y la rentabilidad, en un número de clientes muy pequeño y por contra el elevado volumen de clientes no productivos, y los importantes riesgos y oportunidades consecuentes.

Riesgos, por la necesidad de fidelizar a los clientes de mayor nivel de bancarización, más exigentes y más dispuestos a trasladar o repartir su negocio a otros proveedores financieros.

Oportunidades, entre las cuales quizá las más destacadas sean la posibilidad de negocio añadido y la posibilidad (en el futuro necesidad) de personalizar las condiciones económicas (precios al ahorro, coste de financiación y condiciones de las comisiones y gastos) de cada tipo de clientes según su consumo global.

A nivel de una muestra significativa de

grandes bancos europeos, algunos datos especialmente elocuentes son los siguientes (Cuadro n.º 8):

- Una tercera parte de los clientes bancarios tan sólo consumen un único producto (la media de productos ofrecidos es 29).
- Más de la mitad de los productos bancarios los consumen un porcentaje mínimo de clientes, menos del 5%. Además, los productos menos utilizados son normalmente productos de reciente introducción y que han tenido unos gastos de desarrollo elevados.

A la luz de estas cifras, la magnitud de los riesgos y oportunidades antes comentados es sin duda elevada.

### 2.3. Fidelidad de la clientela

En un mercado de productos con una componente importante de servicios básicos, prácticamente de primera necesidad, no es sorprendente que las

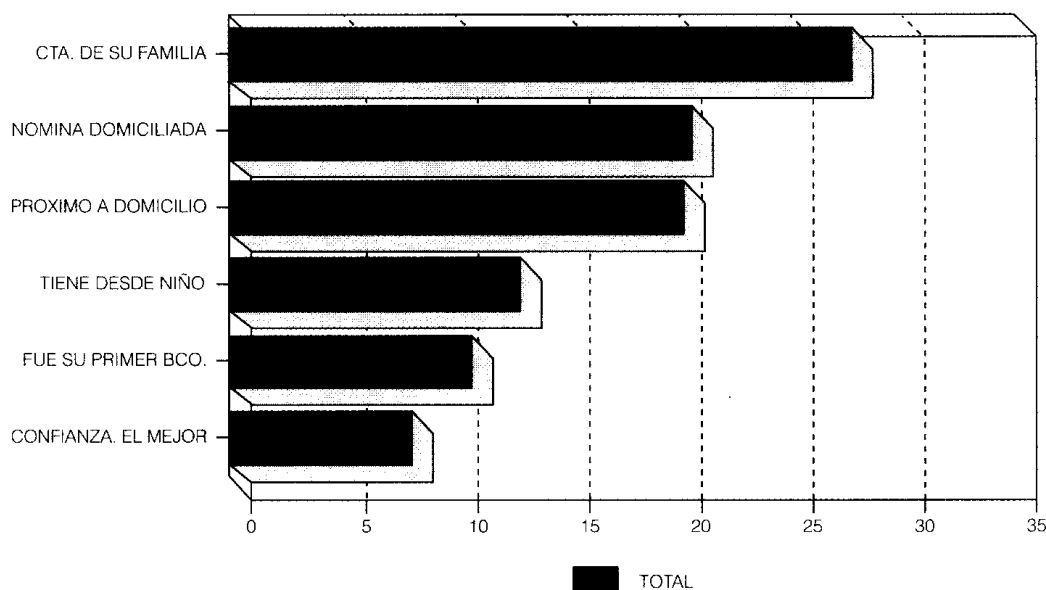
**Cuadro n.º 8. Encuesta sobre el cliente bancario europeo**

Concepto	Media europea	Valor mínimo	Valor máximo
1. % de clientes que poseen un producto bancario	34	22	62
2. % de productos consumidos por entre 1 y 5% de los clientes	55	40	75
3. % de clientes sin movimientos en sus cuentas	17	5	47
4. % de clientes que poseen tarjetas de crédito	33	16	50
5. % de clientes que poseyendo tarjetas las utilizan	64	45	90

Nota metodológica: Muestra realizada a partir de 40.000 clientes de 13 grandes Bancos de Bélgica, Francia, Luxemburgo, España y Suiza.

Fuente: ADEGE. Recogido por The Banker. Julio 1993.

Gráfico n.º 3: ¿Por qué trabaja más con su Caja o Banco?



Fuente: LKS Consultores.

razones para trabajar con un determinado Banco o Caja tengan unos componentes muy tradicionales, como se aprecia en el Gráfico n.º 3.

Ahora bien, ¿cómo es posible explicar unos motivos de compra tan tradicionales en un entorno de fuerte competitividad en precios?, ¿por qué no tiene una mayor importancia la búsqueda del mejor precio o el menor coste a la hora de seleccionar el proveedor financiero?

Independientemente de estas posibles contradicciones, otro dato contrastado es el incremento registrado en la presión competitiva de la competencia, que se refleja en el elevado porcentaje de clientes que se movilizan en busca de unas mejores condiciones económicas o de otro tipo; así, de acuerdo con estas investigaciones, nada menos que el 22% de la población vasca ha cancelado en los tres últimos años su cuenta en alguna Entidad bancaria.

La magnitud de esta cifra no requiere comentarios, excepto quizá el de decir que los datos de base se recogieron en el momento álgido de lanzamiento de las supercuentas.

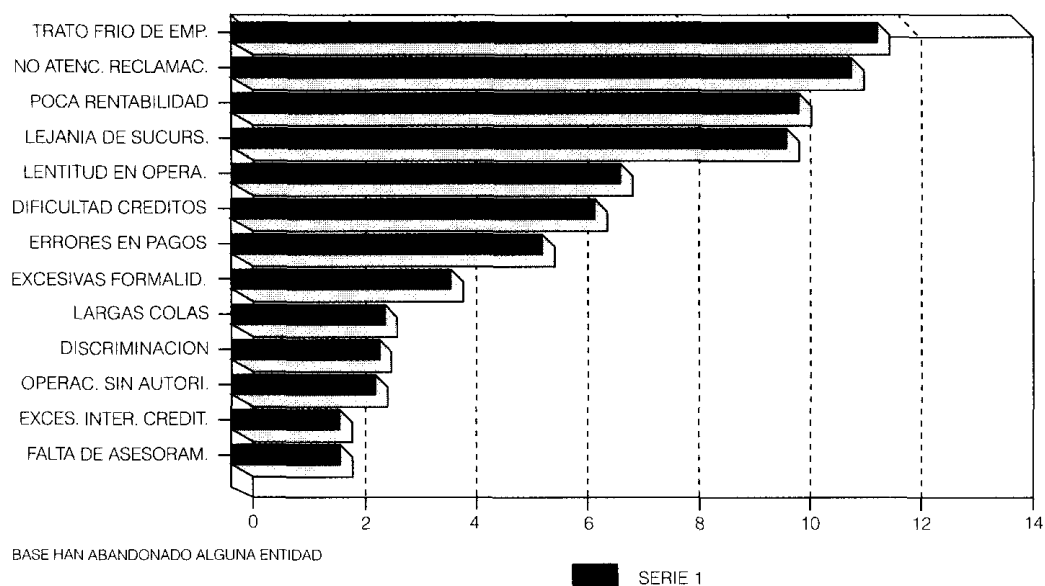
Las razones para los cambios de Entidad han sido múltiples, pero sin duda los relacionados con el trato personal al cliente son los más importantes (frialdad en el trato, no atención a reclamaciones, lentitud), siendo el segundo grupo de razones la rentabilidad considerada insuficiente por el cliente (Gráfico n.º 4).

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE EMPRESAS

#### 3.1. Cuotas de mercado

Evidentemente, la estructura de mercado comentada no es extensiva al mercado de empresas.

Gráfico n.º 4: Por qué motivo dejó de trabajar con esa Entidad



Fuente: LKS Consultores.

En efecto, del cuasi-monopolio de las Cajas de Ahorro comentado para el mercado bancario doméstico, en el mercado empresarial la presencia de las Cajas es limitada, así, sumando la cuota

de las cinco Cajas de Ahorro vascas, en conjunto se sitúan por detrás del BBV, siendo también especialmente elevada la penetración de otros Bancos, especialmente el Banco Santander,

Cuadro n.º 9. Mercado bancario vasco. Cuotas de mercado en el sector de empresas

Entidad	Penetración global	Penetración real	Fidelidad
BBV	60%	40%	67%
Banco Santander	40%	24%	60%
Banco Guipuzcoano	30%	15%	50%
Hispano-Americano	29%	16%	55%
BBK	26%	12%	46%
Banco Central	25%	13%	52%

Fuente: Estudio de imagen y de consumo de productos del mercado de Pymes realizado por LKS Consultores para Caja Laboral. Enero 1993.

pero también otros como Banco Guipuzcoano o Banco Central Hispano (Cuadro n.º 9).

Conocidas la historia y la vocación fundacional de cada grupo de Entidades, es cierto que no resulta sorprendente la menor presencia de las Cajas de Ahorro entre las Pymes, a pesar de sus esfuerzos de mejora en los últimos años. Con todo, estamos asistiendo a un proceso de universalización bancaria, de confluencia creciente entre Cajas y Bancos, y sí es justo constatar que la debilidad de las Cajas de Ahorro en el negocio con las Pymes vascas les sitúa muy alejadas del papel de líderes que de modo natural podrían ocupar en este mercado, o al menos en algunos subsegmentos.

Otro aspecto significativo a reiterar es lo comentado anteriormente respecto a la fidelidad de la clientela bancaria: a medida que se reduce la cuota de mercado de la Entidad, también aumenta el porcentaje de clientes compartidos con otras Entidades.

En cuanto a la disponibilidad para cambiar de proveedor financiero, el 22% de las Pymes vascas han cambiado en los dos últimos años de Entidad bancaria. Como vemos esta cifra es similar para el mercado de particulares.

### 3.2. **Necesidades bancarias y consumo de productos**

Pasando a ocuparnos de motivaciones de compra, otro dato sugestivo es el orden en las preferencias de los clientes, donde observamos que los clientes empresas anteponen a criterios puramente económicos, como la rentabilidad esperada, un criterio digamos de "imagen" como es la solvencia de su proveedor financiero (Gráfico n.º 5).

Agilidad y rapidez en la operativa, capacidad de asesoramiento y

profesionalidad en general son otros criterios especialmente relevantes, con un peso relativo cercano al atribuido a la rentabilidad.

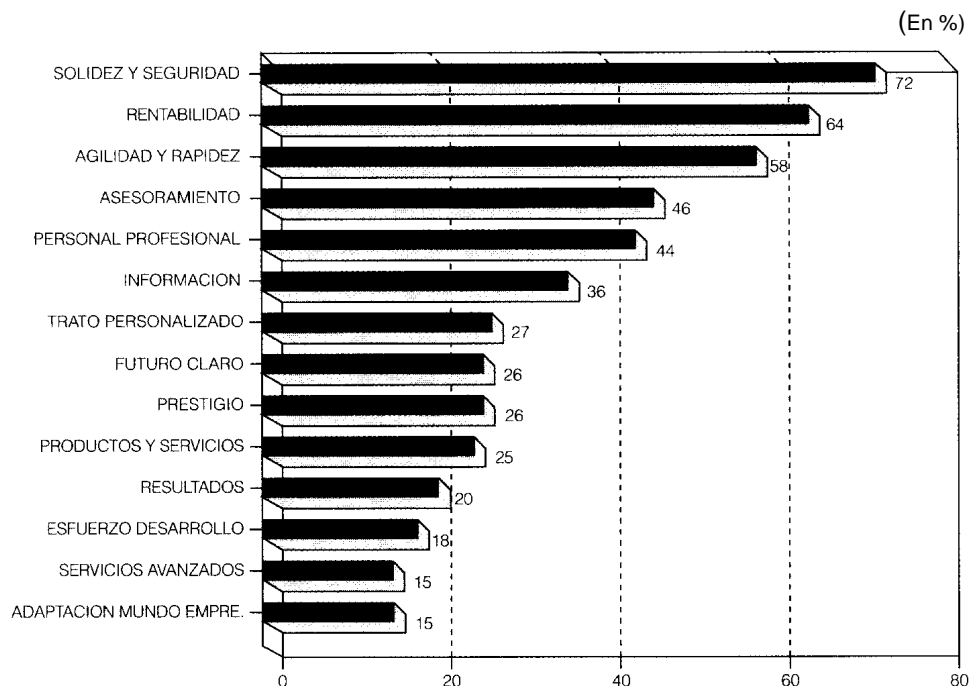
Sin duda la potencialidad de consumo de productos bancarios en una Pyme es muy elevada, así como el grado de reparto de su negocio bancario. Teniendo en cuenta que estamos refiriéndonos a empresas industriales y de servicios con una dimensión entre 10 y 500 trabajadores, tanto en productos de financiación como en servicios de gestión de fondos, cada Pyme vasca utiliza en torno a 2,5 proveedores financieros.

En el mercado de particulares el éxito a largo plazo sólo es posible a través de una estrategia de producto, precio (es decir costes) y trato al cliente que obtenga diferenciales respecto a una competencia exacerbada. Y esto es posible dando un trato diferente a cada segmento. Pero si en el mercado de particulares la palabra mágica es la de segmentación, en el negocio bancario de empresa el aspecto clave en la rentabilidad a largo plazo es la problemática de control de riesgos.

Resulta sorprendente, al menos desde el punto de vista de los "bancarios" clásicos, que los principales trabajos de prospección realizados compartan el convencimiento de que en el futuro un factor básico en este terreno va a ser la inversión en tecnología de la información. De acuerdo con una reciente encuesta de Andersen Consulting (2) se espera que la medición del riesgo sea cada vez más compleja, y que su mejor gestión se apoyará especialmente en avances tecnológicos, pero también en la centralización de la gestión en un número

(2) La Banca y los Mercados de Capitales en España y en Europa. Andersen Consulting. Banca Española n.º 261-1993.

**Gráfico n.º 5: Razones para la elección de un Banco o Caja. Mercado de empresas**



Fuente: LKS Consultores.

**Cuadro n.º 10. Consumo de productos. Mercado bancario de empresas**

Producto	% de utilización	N.º de Entidades con las que contrata el producto
Cuenta corriente	97	2,8
Pago de impuestos	89	2,0
Domiciliación de recibos	89	1,9
Transferencias	87	2,4
Pago de nóminas	87	1,8
Descuento comercial	77	2,3
Créditos	76	2,0

Fuente: LKS Consultores

limitado de puntos.

Como última referencia de la presión competitiva en el sector bancario y a la necesidad de una coherencia en todas las decisiones estratégicas del Banco, seguramente la apuesta que realice cada Entidad financiera respecto al uso de tecnologías de tratamiento de

la información marcará en el futuro sus posibilidades de negocio y expansión geográfica fuera de sus mercados más conocidos e inmediatos, de modo similar a lo que decíamos anteriormente respecto a la alternativa de focalización en el control de costes respecto a la agresividad y tensión comercial.