



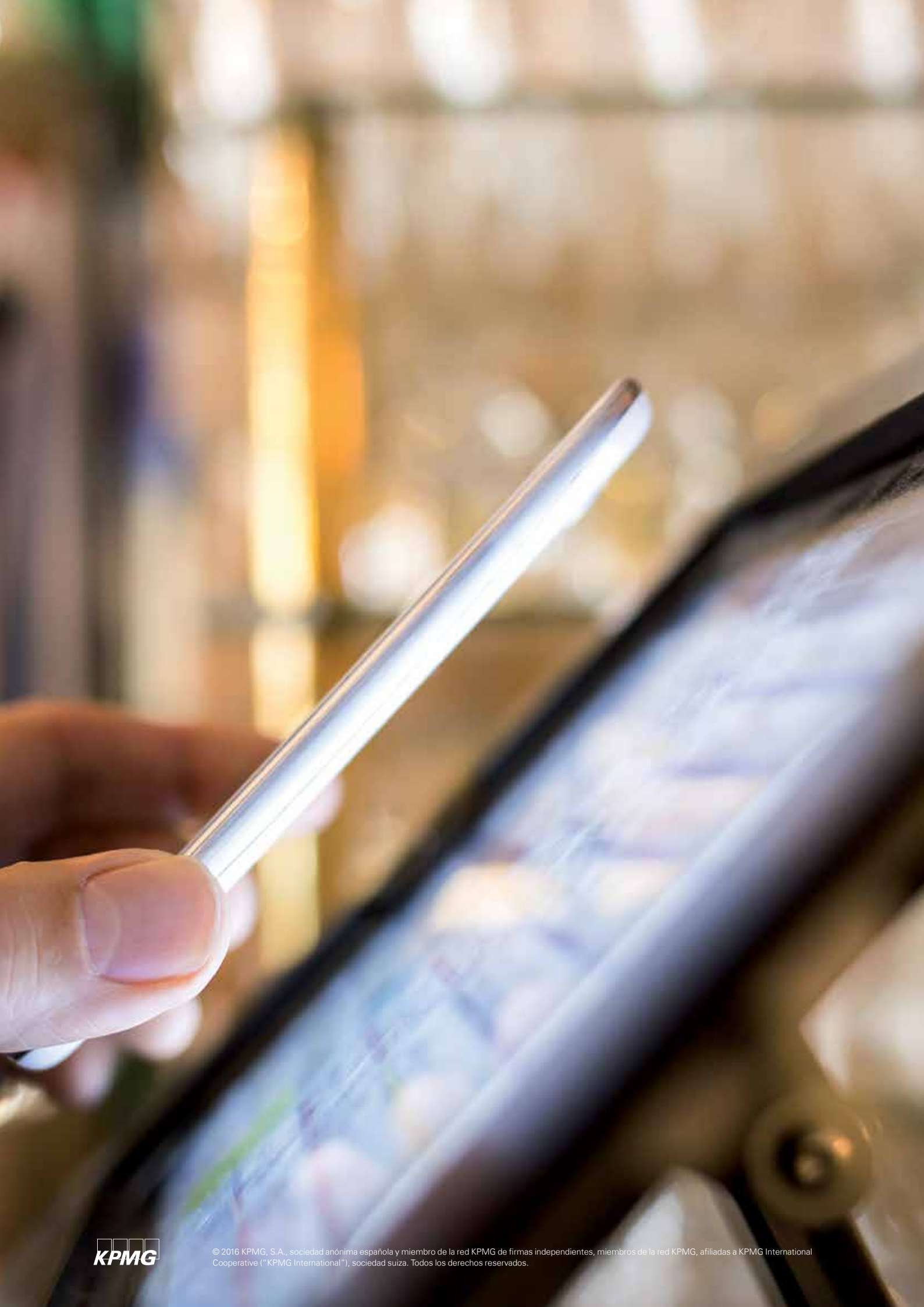
Transformación del sector financiero en España

**Hacia un nuevo modelo
de negocio bancario**

Abril 2016

kpmg.es





Índice

Prólogo	2
Sobre este informe	5
Regulación, competencia y gestión de riesgos	7
Retos, crecimiento y rentabilidad	13
Nuevos competidores	22
Clientes y canales	24
Modelo operativo y eficiencia	29
Contactos	33



Prólogo



Carlos Trevijano

Socio responsable de Estrategia y Operaciones del Sector Financiero de KPMG en España

Este informe sobre la transformación del sector financiero en España ha sido realizado por el equipo del Sector Financiero de KPMG en España con la colaboración de Ramón Casilda, profesor del Máster Executive en Dirección de Entidades Financieras del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

Sin embargo, las aportaciones de este estudio a la hora de pulsar los retos actuales del sector se basan en las opiniones expresadas por los propios ejecutivos de las entidades que compiten en el mercado español y que son quienes a través de una encuesta han identificado los principales retos y desafíos.

Dadas sus respuestas, todo apunta a un sector en evidente estado de cambio. La transformación es en el fondo una evolución acelerada que nace como respuesta a una amenaza hacia la propia supervivencia. Para los ejecutivos de las entidades españolas este factor principal de amenaza lo constituyen las bajas expectativas de rentabilidad del modelo actual en la coyuntura previsible para los próximos

años. Si ahondamos un poco en ello aparecen tres razones principales que explican el pesimismo sobre los retornos futuros de la industria.

En primer lugar, el estrechamiento de los márgenes que comienza por el margen financiero, la principal partida en aportación al beneficio tradicional bancario. El entorno de bajos tipos de interés hace difícil rentabilizar el pasivo a bajo coste procedente de los depósitos ociosos de clientes. Por el lado del activo sigue existiendo una fuerte competencia por la demanda solvente. Adicionalmente, los años de morosidad y contracción del crédito siguen dejándose notar en la cuenta de resultados en aquellas cosechas o anualidades que aportan mucho menos nuevo volumen y margen del que hubiera marcado la tendencia histórica.

Por otra parte, la reducción de la capacidad instalada ha permitido aliviar hasta cierto punto la partida de los costes de transformación de la cuenta de resultados, pero el nuevo cliente tiene un mayor conocimiento financiero y ha disfrutado de una

cultura en la que el banco le prestaba asesoramiento gratuitamente, lo que hará difícil que acepte pagar por ese asesoramiento, ni tampoco por una transacción que los propios bancos le han enseñado a gestionarse él mismo a modo de autoservicio. La banca, mientras tanto y a pesar de la reducción de su tamaño en los últimos años, sigue siendo una de las mayores industrias en términos de empleo de la economía española. El coste laboral en los países desarrollados es alto para permitirse mantener negocios con fuentes de ingresos inciertas. No es casualidad que se vuelva a hablar de fusiones en el mercado, ya que es el método habitual de la industria para acelerar la reducción de la capacidad instalada y la mejora de eficiencia.

En segundo lugar, está la aparición de nuevos modelos de negocio que se dirigen o bien contra el propio núcleo del negocio bancario, eliminando el proceso de intermediación financiera, o bien contra los negocios periféricos más rentables, acabando con aquellos nichos de rentabilidad que ayudaban a sostener la cuenta de resultados.

La generación de nuevos ingresos mediante el incremento de la vinculación de los clientes actuales y la mejora de la gestión de canales constituyen dos principales vías para favorecer el crecimiento

Estos nuevos competidores cuentan con el ímpetu que siempre muestran los recién llegados a un mercado respecto al competidor establecido pero, además, cuentan con un factor añadido de diferenciación respecto a los bancos tradicionales que los hace todavía más fuertes. Para una entidad, convertirse en el mejor banco tradicional no es la mejor defensa contra este nuevo tipo de competidores.

El incremento de los requerimientos regulatorios es el tercer factor que dificulta la obtención de rentabilidades atractivas en la banca doméstica. Tras la crisis financiera y el rescate de bancos en Europa y Estados Unidos se ha impuesto en la sociedad la idea de que los bancos generan rentabilidad para inversores privados hasta que son rescatados con dinero público. Los legisladores han aumentado la regulación prudencial para evitar nuevos episodios de insolvencia financiera y parecen haber aceptado implícitamente la filosofía de que los retornos de la banca deben estar limitados y ser más bien estables, como los que

puede ofrecer una compañía eléctrica en un mercado regulado. Asimismo, tanto la sociedad como los propios supervisores coinciden en que el dinero de los accionistas e inversores privados de los bancos debe constituir la primera línea de defensa, en caso de una crisis financiera soportando las pérdidas antes de la inyección de cualquier capital público. Por tanto, una hipotética futura crisis podría provocar una importante merma del capital invertido, ya que el dinero público rescataría a los depositantes y no a los inversores. Además, los costes de cumplimiento asociados a la prevención del blanqueo de capitales, a la lucha contra el fraude fiscal o a la seguridad social, les suponen unos costes importantes sin que tengan, lógicamente, una contrapartida en ingresos.

En estas circunstancias no es de extrañar que un inversor se lo piense dos veces antes de invertir en una industria que posee una rentabilidad esperada limitada, compite con nuevos entrantes y no ha demostrado estar exenta de riesgos importantes para el capital.

Los ejecutivos bancarios no pueden resignarse ante las circunstancias y tienen el reto de convertir a sus entidades en opciones atractivas para un inversor. Necesitan ser capaces de captar el capital necesario para aumentar el crédito, generar mayor rentabilidad y contribuir a la mejora económica de la sociedad en su conjunto.

Para ello, identifican dos principales vías para favorecer el crecimiento: la generación de nuevos ingresos mediante el incremento de la vinculación de los clientes actuales y la mejora de la gestión de canales; favoreciendo la digitalización y la omnicanalidad en la relación con sus clientes.

Los ejecutivos de las entidades que operan en España vislumbran, en general, una transformación de toda la organización, empezando por la propia estructura organizativa y que abarque tanto el modelo de negocio como la tecnología en aras de una mayor flexibilidad y agilidad.





Sobre este informe

El equipo del Sector Financiero de KPMG en España ha realizado este informe sobre la transformación del modelo de negocio bancario nacional con el objetivo de recoger la opinión de altos directivos del sector sobre los retos y oportunidades a los que se enfrentan las entidades en la actualidad y la transformación que llevarán a cabo en los próximos años.

Con este objetivo se ha invitado a participar en una encuesta a 20 altos directivos de algunas de las entidades financieras más relevantes en España y Andorra entre los meses de julio y octubre de 2015.

De acuerdo con el compromiso de KPMG con los encuestados, las respuestas individuales de cada uno de ellos son confidenciales y, por lo tanto, en este informe se muestran de forma agregada.

Este informe recoge la opinión de altos directivos del sector financiero en España sobre los retos y oportunidades a los que se enfrentan las entidades en la actualidad y la transformación que llevarán a cabo en los próximos años



Regulación, competencia y gestión de riesgos

La percepción de que el funcionamiento, las estrategias y la organización del sistema financiero español no será igual que antes de la primera gran crisis económica y financiera del siglo XXI (*la Gran Recesión*) se encuentra muy interiorizada y asumida por los bancos, las autoridades y también por los clientes.

Esto es precisamente lo que analiza el informe *Transformación del sector financiero en España: Hacia un nuevo modelo de negocio bancario* elaborado por KPMG con el objetivo de conocer las percepciones que tienen los altos directivos del sector bancario sobre los retos y oportunidades a los que deberán hacer frente en el futuro inmediato. Un futuro no exento de incertidumbre y complejidad a la vez que inestabilidad y volatilidad, siendo el rasgo característico del entorno la debilidad del crecimiento económico.

El sector bancario del siglo XXI debe afrontar en los próximos años retos fundamentales que han de conducirlo, como se desprende del informe, hacia nuevos modelos de negocio que integren regulaciones, competencias y gestión de riesgos más exigentes. Para ello debe contar con estructuras competitivas que se

enfrenten exitosamente a los principales desafíos, como por ejemplo los relacionados con el marco operativo, las tecnologías en sus diferentes manifestaciones y todos los intangibles como la marca, la imagen y el gobierno corporativo (la llamada *economía débil*). El informe sugiere que la banca está en un “radical” cambio de modelo, donde el “cliente” es su alfa y omega.

Para realizar el informe se ha contado con la participación de altos directivos de banca minorista, pertenecientes a entidades de diferentes tamaños y ubicaciones geográficas, obteniendo una muestra representativa del sector.

Sus respuestas ofrecen las claves para encaminar la mirada hacia las líneas de cambio o los vectores fuerza que sobresalen en la industria financiera, definitivamente volcada y centrada en el cliente y cuyas exigencias, gustos y preferencias han dado un gran salto en su valoración, elección y discriminación de las entidades.

La constatación de que la banca, como institución, se encuentra en una encrucijada vital en la que casi todo, incluso el fundamento de su propio negocio está

El sector bancario del siglo XXI debe afrontar en los próximos años retos fundamentales que han de conducirlo hacia nuevos modelos de negocio que integren regulaciones, competencias y gestión de riesgos más exigentes

Para alcanzar el éxito a largo plazo las entidades deberán ser más flexibles en su modelo de negocio global, en su tecnología y estructura organizativa

cambiando, la realizaba un importante banquero a finales de la década de 1980, cuando se produjo en España la crisis bancaria más grave que hasta entonces había ocurrido en un país desarrollado desde 1930 (1977-1983).

Siguiendo el hilo conductor del informe, los directivos tienen bastante asumido que el negocio bancario cambiará “radicalmente” en los próximos años. Así lo percibe una amplia mayoría, que considera que el negocio se transformará profunda y radicalmente mientras que una minoría opina que se mantendrá dentro de las mismas coordenadas actuales. Son datos a tener muy en cuenta, dada la diferencia de criterio sobre cómo y a qué ritmo se transformará el modelo de negocio.

La transformación radical pasa irremediabilmente por buscar nuevas fuentes de generación de ingresos y, por lo tanto, resulta de vital importancia estrechar la relación con el cliente, lo que implica reforzar aún más el modelo tradicional de los bancos españoles, centrados en la atención al cliente.

Este cambio de enfoque se inclina a establecer una relación *win-win* entre banco y cliente, motivada por el reconocimiento de los directivos de que su negocio será tan rentable como lo sea el nivel de satisfacción, seguridad y calidad que ofrezcan a los clientes.

Este nuevo paradigma se produce en un contexto económico inestable, con niveles de tipos de interés históricamente bajos, con nuevos competidores tecnológicos y con una regulación que obliga a las entidades a asignar el capital de manera eficiente, alejándolas de operaciones con altos consumos y bajas rentabilidades.

En lo que respecta a los nuevos competidores, estos podrían organizarse en tres tipos: primero, los grandes

grupos tecnológicos como Apple, Google, Paypal, Facebook y Amazon; segundo, aquellos que realizan desintermediación bancaria mediante la concesión de créditos, cobros y pagos como microcréditos P2P, divisas P2P, *crowdfunding* y *crowdlending*; y tercero, empresas de otros sectores afines como las de telecomunicaciones, que aprovechan la masiva utilización y penetración del móvil para hacerse con un hueco en el mercado de los medios de pago.

Dentro del nuevo paradigma, la rentabilidad se presenta como el principal reto del sistema bancario español. Por ello es la mayor preocupación de los directivos, especialmente porque los niveles alcanzados antes de la crisis no volverán durante los próximos años o incluso décadas. La rentabilidad sufre la presión de las restricciones regulatorias en materia de solvencia y capital, lo que actúa como freno al no poder trasladar automáticamente los sobrecostes a los precios.

Son una minoría los directivos que consideran que la rentabilidad en los próximos años aumentará –aunque sin llegar a los niveles previos a la crisis–, mientras que la mayoría opina que será similar a la de los últimos años, en tanto que el resto la establece en niveles aún más bajos.

Las diferentes sensibilidades referidas al impacto que tendrán los requerimientos de capital en los precios de los productos y si el cliente está dispuesto a asumir el sobreprecio representa uno de los desafíos más inmediatos a los que los directivos del sector bancario deberán hacer frente. En este sentido, una estrategia de precios bien diseñada resultará clave para conseguir aumentar la cuota de mercado.

Resulta extremadamente importante fijar con precisión los nuevos precios que se trasladan a los clientes, como resulta de vital importancia saber comunicar con precisión que estos obedecen a los nuevos requerimientos regulatorios. Estas exigencias persiguen reducir la probabilidad de crisis bancarias y las pérdidas derivadas de las mismas, especialmente para el

contribuyente; aumentar la protección al cliente; y apoyar el crecimiento económico de manera sostenida. En otras palabras, lo que pretende el nuevo marco regulatorio es salvaguardar la seguridad de las propias entidades que a su vez garantizan la propia seguridad de los clientes y de los contribuyentes.

Habrà que acertar, igualmente, con la identificación del punto de equilibrio para que los precios sean aceptados por los clientes en función del nivel de satisfacción que les reportan los productos y servicios.

Si esto se produce, se habrá conseguido un nuevo modelo de negocio donde ambas partes ganan compartiendo el beneficio. Con ello, se rompería con las barreras que menciona el informe: aunque la sociedad no esté preparada para tolerar un mayor gasto en productos y servicios bancarios es imprescindible, para la propia supervivencia de los bancos, elevar la rentabilidad por encima de los costes de capital.

En cuanto al reto de cómo crecer y cuáles son sus principales impulsores, la manera más valorada es la de maximizar y prolongar la vinculación con los clientes o, lo que es lo mismo, fidelizarlos. Para conseguirlo, los directivos se decantan por potenciar y mejorar la banca digital, esto es, superar el enfoque multicanal y pasar a uno omnicanal.

La implantación de esta solución refuerza y hace más atractiva y efectiva la banca digital al permitir a los clientes interactuar con la entidad a través de cualquier canal y en cualquier momento, consiguiendo de esta forma vincularle en mayor medida y de manera más eficiente.

Esta nueva alternativa digital se prefiere frente a la captación de nuevos clientes, lo que denota la alta importancia y valoración de las soluciones tecnológicas en las estrategias de crecimiento.

Por el contrario, llama la atención que la entrada en nuevos mercados geográficos se califique en líneas

Habrà que acertar con la identificación del punto de equilibrio para que los precios sean aceptados por los clientes en función del nivel de satisfacción que les reportan los productos y servicios

generales como un aspecto poco relevante para impulsar el crecimiento del negocio inorgánico. Los que hace unos años eran los destinos más deseados, como los mercados emergentes, actualmente han sido ampliamente relegados. Es el caso de América Latina, región natural del grueso de la inversión extranjera directa española. Ahora las preferencias marcan otras rutas (aunque Latinoamérica mantiene el mayor *stock* de inversión española en el mundo) que se identifican con mercados más avanzados y maduros, más seguros y predecibles, siendo este el caso de los europeos.

Estas decisiones las basan en sus preferencias por buscar destinos seguros y predecibles, con menores riesgos implícitos, especialmente los políticos, de tipo de cambio y regulatorios. Por otra parte, la desaceleración de las economías emergentes, sumado al sobrecoste que supone el cumplimiento regulatorio que en determinadas situaciones pueden llegar a penalizar las inversiones (como es el caso de Estados Unidos), puede hacer que aumente el interés por concentrar la presencia geográfica en países bajo la supervisión del Banco Central Europeo (BCE).

Respecto a los factores diferenciadores frente a la competencia, sobresalen por importancia la atención comercial, la calidad del servicio, la imagen y la transparencia. Estos factores son clave estratégicamente, de tal manera que se encuentran profundamente “interconectados” para conseguir que la entidad sea la mejor valorada por los clientes, los mercados y la sociedad.

En cuanto a los factores que deben contar con mayor flexibilidad para el éxito a largo plazo sobresalen la tecnología, el modelo de negocio y la estructura organizativa, siendo esta última la innovación más desafiante en estos momentos para el *management*.

En lo que respecta a los retos para el crecimiento y la rentabilidad que afectan al sector en toda su extensión, todos ellos se encuentran enmarcados ampliamente en un contexto cambiante dadas las variaciones del entorno económico y otros factores de carácter social, político y cultural. Son siete los que más preocupan a los directivos:

1. La búsqueda de nuevas fuentes de ingresos capaces de compensar los márgenes mínimos que se mantienen.

2. La creación de nuevos productos y servicios que permitan generar comisiones para fortalecer los balances.
3. La implantación de un enfoque digital omnicanal que supere al actual enfoque multicanal, para reforzar y hacer más atractiva y efectiva la banca digital.
4. La importancia de contar con una gestión estricta respecto al riesgo, dada la necesidad de asegurar la correcta asignación de capital en un marco regulatorio restrictivo según las exigencias de Basilea III.
5. La urgente necesidad de restablecer la confianza – piedra angular del negocio bancario – con los clientes, los consumidores y la sociedad en general, dados los últimos acontecimientos que atravesó el sector durante la crisis y que golpearon significativamente la imagen de la banca.
6. La conveniencia de potenciar las sinergias que ofrecen los procesos de integración llevados a cabo por las fusiones acontecidas.
7. La captura y aprovechamiento del potencial que ofrece la recuperación del crédito moroso, siendo este un indicador claro de que el sector ha finalizado la dura etapa de crisis.

Como consecuencia de la crisis económica y financiera, resulta evidente que el sector bancario español realizó un importante y profundo proceso de saneamiento y recapitalización. Además, es uno de los que está experimentando una transformación más radical, lo que nos lleva a plantearnos si estamos asistiendo a una reforma bancaria sin precedentes.

Es cierto que los bancos han sufrido en etapas anteriores los efectos de grandes crisis que han removido sus esquemas y organización. Pero el momento actual conlleva, más que en ninguna otra ocasión, el diseño de novedosas estrategias que permitan establecer nuevos modelos de negocio, los cuales pasan por la recuperación de la confianza como piedra angular de la actividad bancaria y financiera, para que definitivamente se afiance entre los clientes, consumidores y la sociedad en general.

La recuperación de la confianza es el gran reto que demanda el *Zeitgeist* o espíritu de los tiempos, y de ello son muy conscientes los banqueros, quienes deben trabajar conjuntamente para poder restablecerla con la máxima

celeridad y credibilidad. Los clientes que les confían sus ahorros y los agentes económicos que dependen de su asignación eficiente necesitan urgentemente que su función de intermediarios financieros salga fortalecida en beneficio de todas las partes interesadas (*stakeholders*). En definitiva, la crisis se ha encargado de recordar más que nunca el papel clave de los bancos en la economía y sus funciones esenciales:

- La salvaguarda de los ahorros que les son confiados.
- La asignación eficiente de los recursos para asegurar el crecimiento económico.
- La aportación de un sistema de pagos seguro, eficiente y libre de errores.
- La contribución a la diversificación del riesgo.
- La contribución a equilibrar los flujos de ahorro y consumo a lo largo del ciclo económico.
- La contribución a lograr la estabilidad financiera.
- La contribución al bienestar general de la sociedad.

Por supuesto que también en todo cambio se producen alteraciones que no son más que la continuidad de tendencias generalizadas y permanentes, pero no es este el caso. La banca como empresa, como organización y como institución se moderniza y adopta nuevos instrumentos de gestión, asume su transformación, se plantea la innovación como un reto permanente y fomenta su compromiso con el crecimiento económico y con la sociedad a la que sirve.

Asimismo, busca intensamente el mercado como fórmula de superación y acepta y promueve la responsabilidad social. No obstante, no cabe duda de que estos tiempos de cambio traen consigo una reforma algo más profunda y radical, que es precisamente hacia donde se dirige la transformación del sector financiero en España del que este informe da rigurosamente cuenta.



Ramón Casilda Béjar

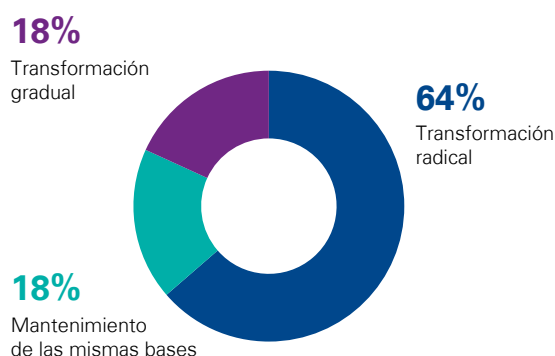
Profesor del Máster Executive en
Dirección de Entidades Financieras del
Instituto de Estudios Bursátiles (IEB)





Retos, crecimiento y rentabilidad

1. ¿Considera que el negocio bancario cambiará sustancialmente en los próximos años?



Las respuestas de los encuestados para el informe *Transformación del sector financiero en España* apuntan hacia un cambio sustancial en el modelo de negocio bancario en los próximos años. Esta necesidad de transformación percibida por los altos directivos de las entidades responde principalmente a tres motivos:

1. La reducción de los márgenes generados por el negocio bancario tradicional de intermediación financiera y, por lo tanto, la necesidad de generar beneficios adicionales acordes con la capacidad operativa instalada y que permitan recuperar los niveles de rentabilidad previos a la crisis.
2. El aumento de la competencia tras la aparición de nuevos modelos de negocio que eliminan la necesidad de intermediación bancaria (p.e. plataformas de *crowdfunding* o *P2P lending*) y de nuevos entrantes ajenos al sector que

ofrecen soluciones alternativas a las bancarias, fundamentalmente en términos de crédito y medios de pago.

3. Una regulación restrictiva que, cada vez más, hace que las entidades deban seleccionar adecuadamente la asignación de capital a los diferentes negocios, alejándose de aquellos con altos consumos de capital y bajas rentabilidades.

Por estas razones, más del 80% de los altos directivos encuestados cree que en los próximos años el negocio bancario se transformará, ya sea de una forma radical o gradual. De ellos, casi un 65% espera que la transformación sea radical, lo que implicaría un cambio en las bases del modelo de negocio de las entidades bancarias. Esto se podría traducir en buscar nuevas fuentes de generación de márgenes y en cambiar significativamente el modelo de relación con el cliente. (Gráfico 1)

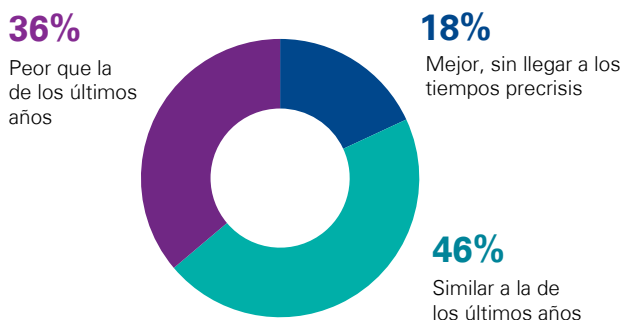
En los próximos años, el entorno macroeconómico y el aumento de los requerimientos de capital dificultarán que las entidades bancarias mejoren su rentabilidad hasta alcanzar los niveles previos a la crisis. Así lo muestran los resultados de la encuesta, ya que ninguno de los participantes cree que su compañía pueda alcanzar, al menos en el medio plazo, rentabilidades significativamente superiores a las de los últimos años. Por su parte, casi la mitad (46%) espera que sus beneficios se mantengan estables, un 18% estima mejorar sus rendimientos aunque sin llegar a los niveles precrisis y un 36% espera un empeoramiento. (Gráfico 2)

En cualquiera de estos escenarios será necesario desarrollar estrategias que permitan mejorar sustancialmente la rentabilidad a corto y medio plazo –a pesar de las restricciones en materia de solvencia y capital–, de modo que las entidades puedan alcanzar de nuevo rentabilidades de dos dígitos y vuelvan a convertirse en una opción atractiva de inversión.

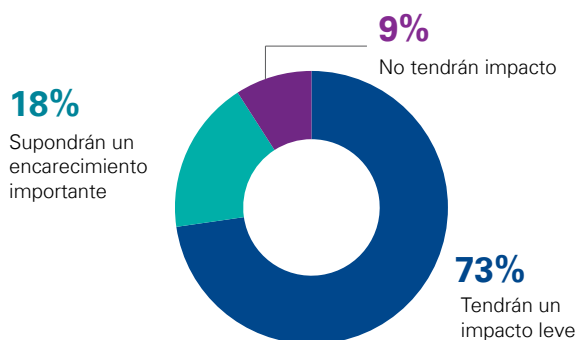
En lo que respecta al efecto que puedan tener los nuevos requerimientos de capital sobre las condiciones de productos a clientes, una amplia mayoría (73%) cree que el impacto en el *pricing* será leve, mientras un 18% estima que supondrán un encarecimiento importante. Por su parte, tan solo un 9% de los encuestados considera que no tendrán ningún impacto. (Gráfico 3)

En esta línea, si se traslada al cliente el sobrecoste derivado de los requerimientos de capital, las entidades financieras deberán ofrecer, en consecuencia, productos y servicios de valor añadido por los que el consumidor esté dispuesto a pagar más. Sin una estrategia que articule este proceso las entidades podrían sufrir la pérdida de clientes actuales que no perciban un mayor nivel de servicio y que, sin embargo, sí perciban un mayor coste aparentemente no justificado. Por otra parte, aunque la sociedad todavía no esté preparada para tolerar un mayor gasto en productos y servicios bancarios es imprescindible para la propia supervivencia de los bancos elevar la rentabilidad por encima del coste de capital.

2. ¿Cuál es la rentabilidad esperada para los próximos años?



3. ¿Qué impacto tendrán los requerimientos de capital en las condiciones de los productos a clientes?



Nueve de cada diez directivos opinan que los nuevos requerimientos de capital tendrán impacto en el *pricing* sobre clientes

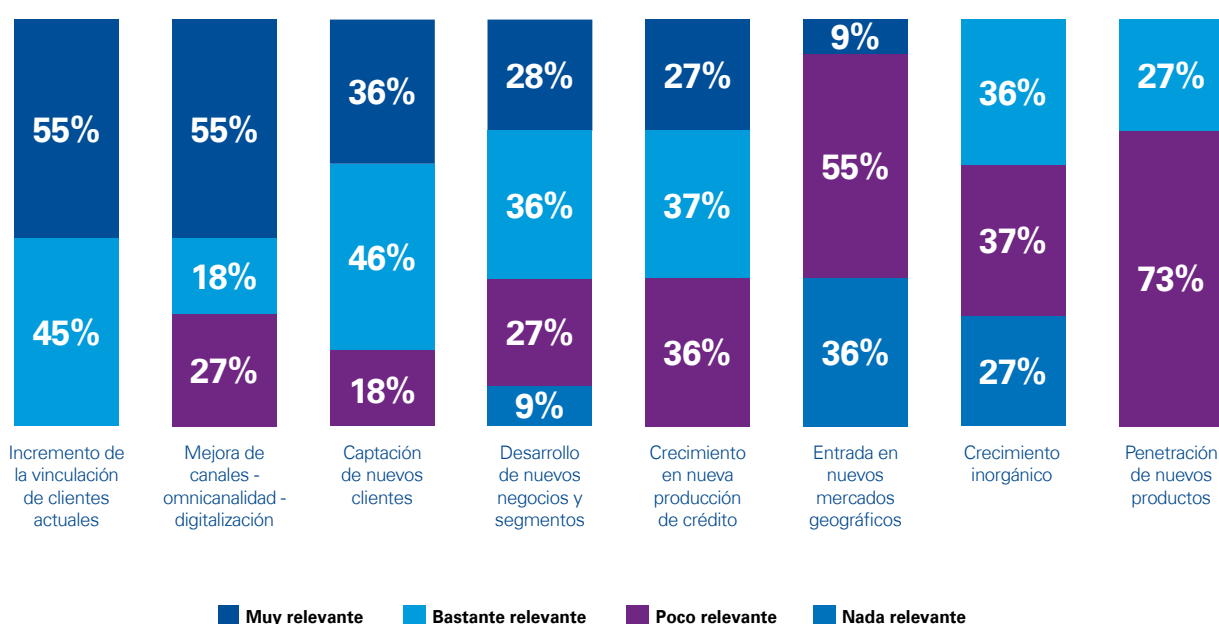
Respecto a los factores que impulsarán el crecimiento del negocio, destaca de manera significativa el incremento de la vinculación de clientes actuales. La totalidad de los directivos participantes en el estudio califica este factor como “relevante” y más de la mitad lo considera “muy relevante”. (Gráfico 4)

Este aumento de la vinculación de clientes exige un alto conocimiento de los mismos, de forma que las entidades puedan definir productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y puedan convertirse, así, en su banco de referencia. Esto permitiría mejorar la penetración de

productos y servicios de valor añadido entre la base de clientes que sean generadores de comisiones y, por lo tanto, tengan una repercusión directa en la rentabilidad.

El crecimiento futuro del negocio también dependerá en gran medida de la mejora de los canales. En este sentido, la digitalización y la omnicanalidad resultarán claves para que las entidades puedan responder a las necesidades de un cliente cada vez más interconectado y ávido de información e inmediatez. Asimismo, según señalan ocho de cada diez encuestados, la captación

4. Principales impulsores del crecimiento



El incremento de la vinculación de clientes actuales se posiciona como el principal impulsor del crecimiento de la entidad



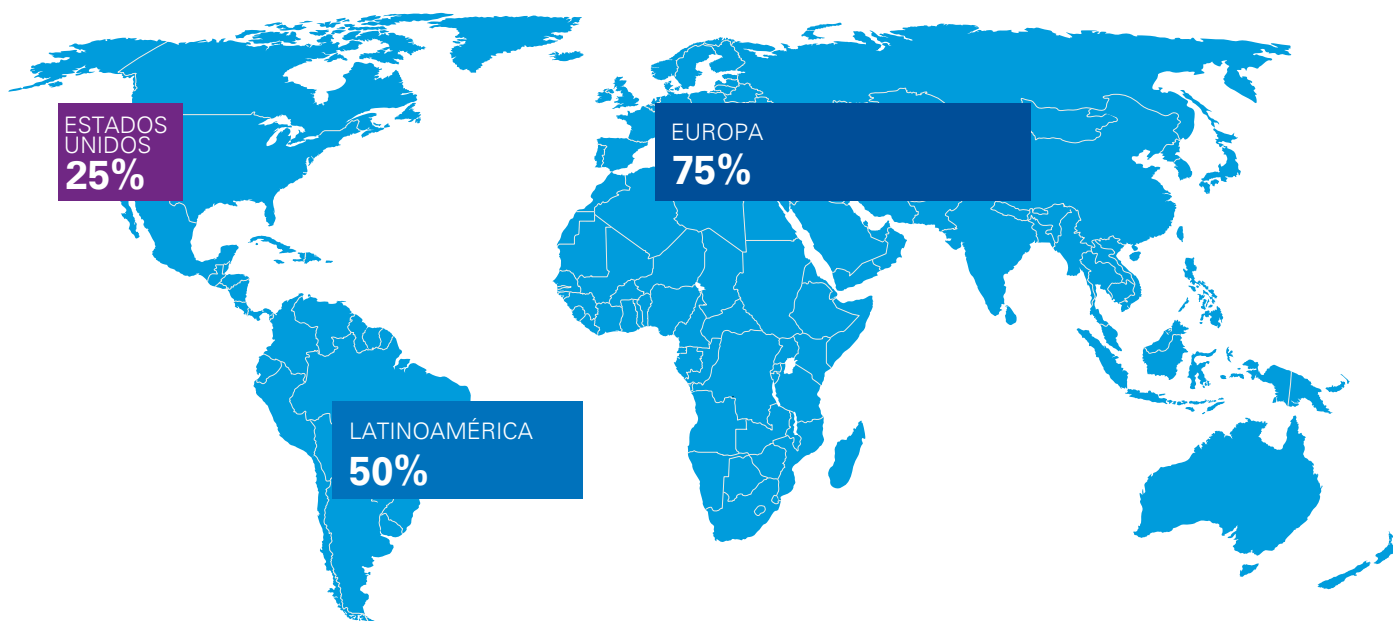
de nuevos clientes también será significativamente relevante para que el negocio crezca.

Por el contrario, la entrada en nuevos mercados geográficos, la penetración de nuevos productos y el crecimiento inorgánico vía fusiones o adquisiciones son considerados por la mayoría como aspectos poco relevantes para impulsar el crecimiento de la entidad.

En lo que se refiere a la entrada en nuevos mercados geográficos se aprecia, además, un cambio importante con respecto a las últimas décadas. Mientras hace unos años Latinoamérica era el destino por excelencia para las entidades que emprendían planes de diversificación geográfica, ahora parecen centrar más su mirada en Europa, destino considerado como el más atractivo por un 75% de los encuestados. (Gráfico 5)

5. ¿Qué destino geográfico le resulta más atractivo?

**Pregunta multirrespuesta*



Europa se sitúa como el destino más atractivo para un 75% de los encuestados

Este cambio de tendencia puede deberse, entre otros, a cuatro factores fundamentales:

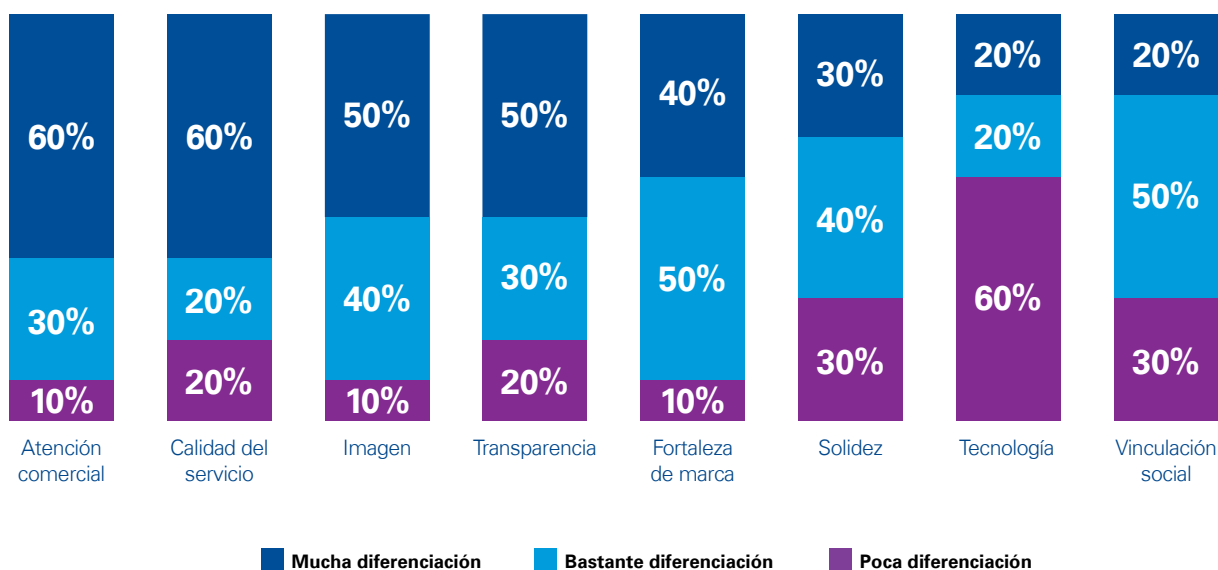
1. La necesidad de buscar destinos con menores riesgos implícitos, especialmente riesgos políticos, regulatorios y de tipo de cambio.
2. La desaceleración económica de las economías emergentes.
3. El elevado coste de cumplimiento regulatorio que podría conllevar, en determinadas situaciones, realizar inversiones en Estados Unidos.
4. El interés por concentrar el *footprint* geográfico en países bajo la supervisión del Banco Central Europeo.

Preguntados por los factores de diferenciación frente a la competencia, los encuestados señalan la atención comercial como el aspecto más relevante, al que siguen la calidad del servicio y la imagen de la entidad. (Gráfico 6)

Contar con un modelo de atención comercial adecuado requiere un análisis detallado de la función de cada canal (consultas, operaciones transaccionales, asesoramiento especializado...). Del mismo modo, es necesario contar con una red comercial orientada a las ventas y al servicio a clientes, así como con una tecnología que facilite esta labor.

Disponer de sistemas de almacenamiento eficaces que estructuren ordenadamente la información relevante de clientes y, sobre todo, llevar a cabo análisis fiables

6. ¿En qué medida aportan estos factores diferenciación frente a la competencia?



La atención comercial, la calidad del servicio y la imagen de la entidad se constituyen como los factores clave de diferenciación frente a la competencia

de esa información será básico para mejorar el diseño de productos y servicios, la atención proporcionada a clientes y, consecuentemente, la calidad del servicio. Las entidades financieras poseen inmensos volúmenes de datos de clientes que no siempre se gestionan o utilizan de la manera más adecuada. En este sentido, el *Data Analytics* surge como una solución eficiente del análisis de información pudiendo proporcionar verdaderas ventajas competitivas. Este aspecto será clave si el crecimiento proviene de la vinculación de los clientes actuales.

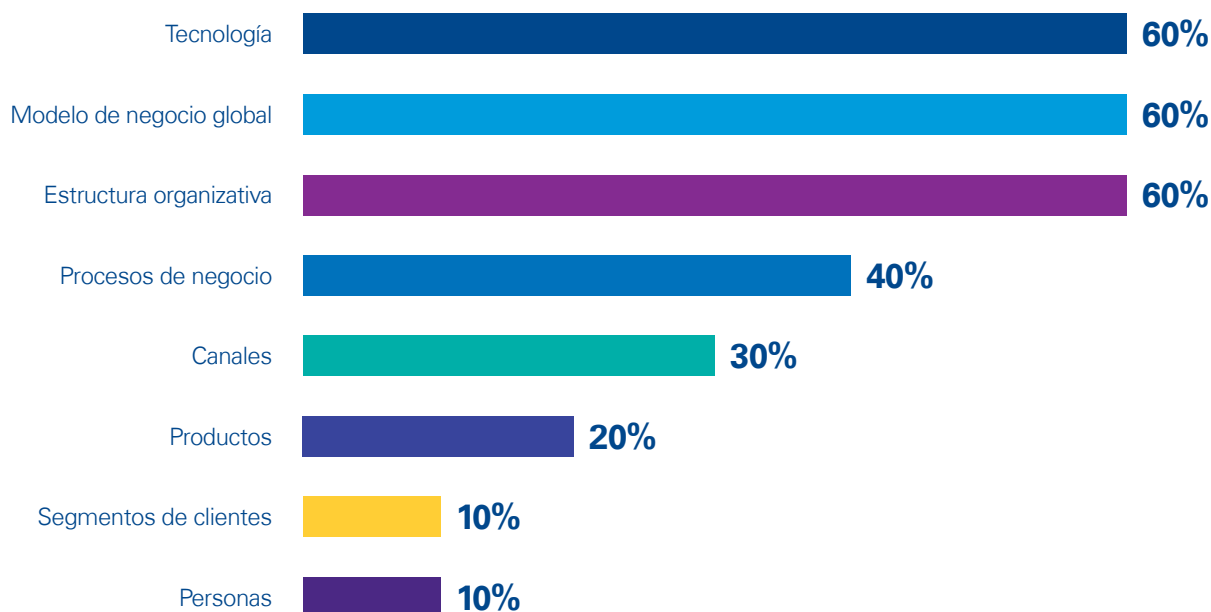
Lograr el éxito a largo plazo requiere contar con modelos flexibles que permitan adaptarse a un entorno cambiante. En este sentido, los directivos consideran prioritario la flexibilidad en el negocio global de su entidad, así como en su tecnología y estructura organizativa.

La flexibilidad en el modelo de negocio global, señalada por seis de cada diez directivos, requiere contar con la capacidad de identificar mercados atractivos y definir el modelo más adecuado para instalarse en los mismos, en función de sus implicaciones estratégicas, financieras y regulatorias. Asimismo, requiere establecer los mecanismos pertinentes para aislar los riesgos de unos mercados a otros y permitir, llegado el caso, realizar desinversiones. (Gráfico 7)

Tradicionalmente, los modelos tecnológicos de las entidades financieras han sido modelos rígidos que, mientras garantizaban la seguridad en las transacciones y en el almacenaje de grandes volúmenes de datos, dificultaban en cierta medida el desarrollo de nuevos modelos de negocio y servicios a clientes.

7. ¿En qué aspectos de su negocio cree más relevante tener flexibilidad para el éxito a largo plazo?

*Pregunta multirrespuesta



Aprovechando esta debilidad, nuevos competidores ajenos al sector han irrumpido con tecnologías ágiles y flexibles, frente a las cuales deben ahora competir las entidades mostrándose diligentes en su adaptación al nuevo entorno, lo cual ya han comenzado a hacer. Los clientes ya solo entienden que las operaciones se ejecuten *online*, desde cualquier dispositivo, en cualquier momento y a través de una interfaz amigable para el usuario.

Preguntados por los principales retos que afronta el sector, más del 70% de los encuestados considera fundamental potenciar nuevas fuentes de ingresos ante un entorno de tipos tradicionalmente bajos. En esta línea, será necesario desarrollar nuevos productos y servicios de valor añadido para los clientes, que permitan que las comisiones tengan un mayor peso relativo sobre el margen ordinario de las entidades. (Gráfico 8)

También más de un 70% señala la necesidad de desarrollar un enfoque multicanal de la oferta que refuerce la propuesta de valor de la banca digital. Para ello es necesario transformar el modelo de los canales, desde un modelo multicanal con canales no siempre integrados –o no siempre completamente integrados– hacia una verdadera banca omnicanal con total integración de los canales que permita a los clientes

interaccionar con la entidad a través de cualquiera de ellos y en cualquier momento.

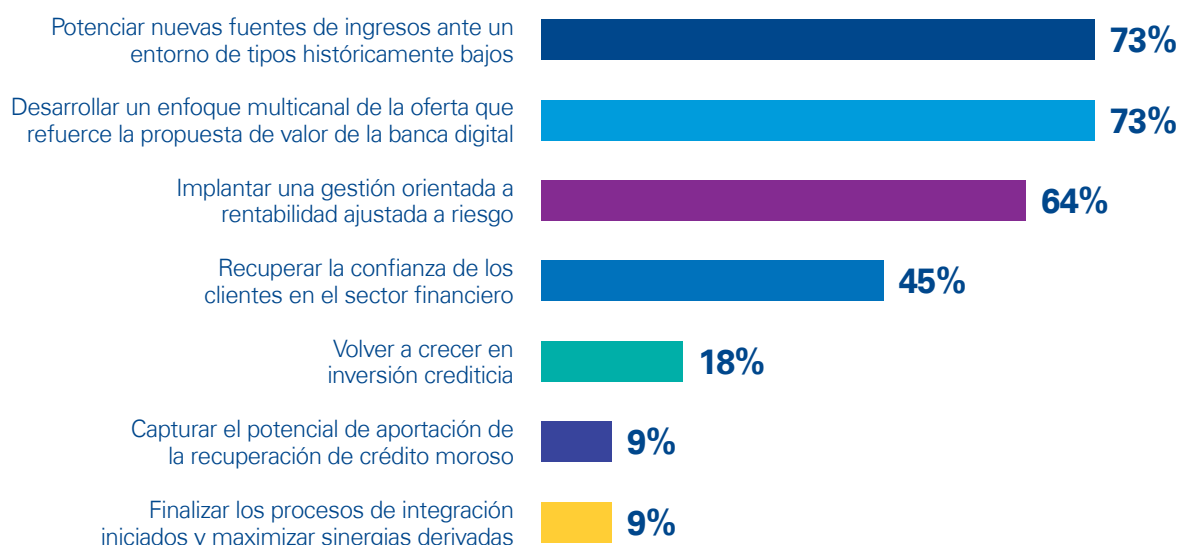
Por otra parte, más de un 60% de los directivos encuestados señala la importancia de implantar una gestión orientada a la rentabilidad ajustada al riesgo, reto motivado por la necesidad de asegurar la correcta asignación de capital en un entorno regulatorio restrictivo.

La confianza de los clientes también se postula como reto prioritario del sector según afirma casi la mitad de los encuestados. Los acontecimientos de los últimos años han mermado en gran medida la confianza de la sociedad en el sector, razón por la cual las entidades deben continuar esforzándose por desarrollar estrategias que les permitan mejorar su imagen. De ello dependerá que los clientes continúen confiándoles sus ahorros.

Por el contrario, como aspectos poco relevantes señalados por menos de un 10% destacan la culminación de las sinergias derivadas de los procesos de integración y la captura del potencial de recuperación del crédito moroso. Este aspecto podría interpretarse como un indicador de que el ajuste en el sector está finalizando y de que, a partir de ahora, los esfuerzos deben centrarse en crecer y transformarse en un nuevo paradigma de negocio.

8. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta el sector financiero?

**Pregunta multirrespuesta*



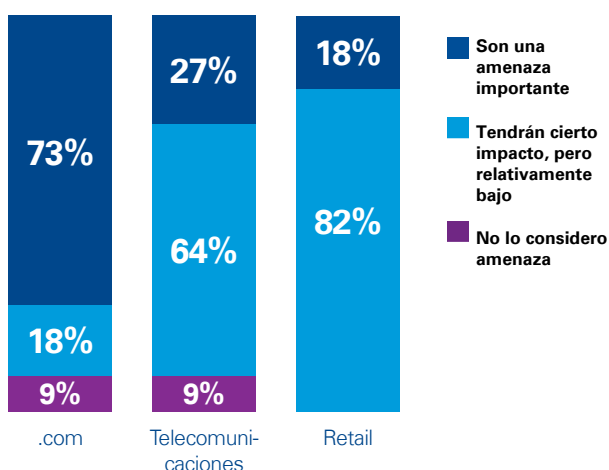


La opinión de KPMG

- Las entidades financieras que quieran mantener su posicionamiento competitivo y potenciar nuevas fuentes de ingresos en el nuevo paradigma de mercado deberán acometer una profunda transformación de su modelo de negocio. Un cambio que muchas ya han comenzado a realizar.
- La transformación debe llevarse a cabo con la implicación y el apoyo de todas las áreas de la organización y adaptando el modelo de negocio a las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Explicar correctamente al regulador el modelo de negocio objetivo de la entidad debe ser un objetivo prioritario.

Nuevos competidores

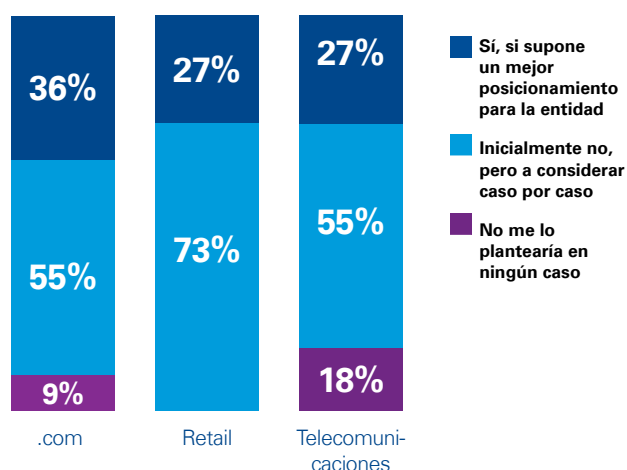
9.1 Valore la potencial amenaza que supone la entrada de nuevos competidores en los próximos años.



En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, un 73% de los directivos considera a las .com como una amenaza importante. Parece, sin embargo, que existe cierto rechazo por parte de un porcentaje relevante de entidades a alcanzar algún tipo de acuerdo con estos nuevos competidores. Así, tan solo un 36% manifiesta que estaría dispuesto a priori a asociarse con una .com.

La percepción de amenaza importante desciende significativamente al preguntar sobre empresas de los sectores de telecomunicaciones y retail. En el primer caso, aunque más del 90% cree que tendrán un impacto, sólo el 27% opina que son una amenaza

9.2 ¿Estaría dispuesto a asociarse con alguno de estos nuevos competidores no tradicionales?



importante. En el segundo caso la percepción de amenaza importante desciende por debajo del 20%, aunque todos consideran que podrían ser una amenaza. (Gráficos 9.1 y 9.2)

La definición de modelos de negocio en *partnership* con empresas ajenas al sector financiero, a las que las entidades puedan aportarles su conocimiento de clientes y su *expertise* en intermediación y medios de pago, puede representar una oportunidad interesante para ambos. En ese caso, será necesario definir claramente el rol de cada uno en el *partnership* y que los beneficios obtenidos por las dos partes estén ajustados a lo que aportan a la operación.



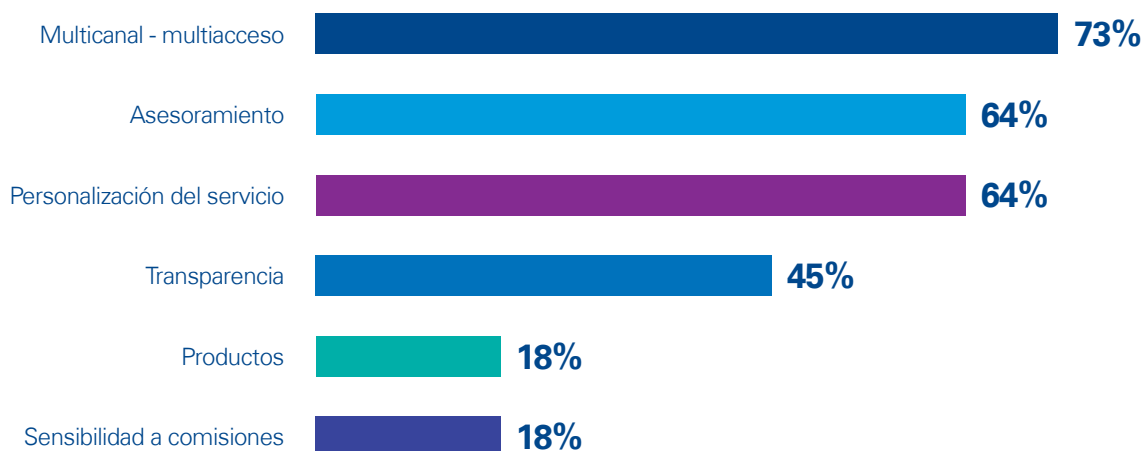
La opinión de KPMG

- Definir un modelo de *partnership* requiere de una valoración en detalle e independiente de cada posible proyecto desde un punto de vista estratégico, comercial, reputacional, financiero, tecnológico y regulatorio.
- Las entidades deben analizar las mejores prácticas de otro tipo de organizaciones, valorar las diferentes alternativas para integrar el conocimiento en la organización y desarrollar modelos de colaboración que les permitan mejorar el servicio al cliente.

Cientes y canales

10. ¿Cuáles estima que serán los principales cambios en la demanda de los clientes en los próximos años?

*Pregunta multirrespuesta



Si para las entidades financieras el éxito a largo plazo pasa por incrementar la cuota de clientes y, sobre todo, por mejorar la fidelización y vinculación de los clientes actuales, resulta entonces necesario determinar cuáles serán las necesidades futuras y adaptarse para satisfacerlas del modo más eficaz y eficiente.

A la hora de adecuar la oferta a la demanda de los clientes en los próximos años, los elementos que los encuestados han destacado más en lo referente a cambios en la demanda de los clientes han sido la posibilidad de interactuar con la entidad desde plataformas multicanal, señalado por el 73%, y el asesoramiento y la personalización del servicio, aspectos relevantes para el 64% de los directivos. (Gráfico 10)

Del mismo modo, las principales palancas para la captación de clientes serán la tecnología

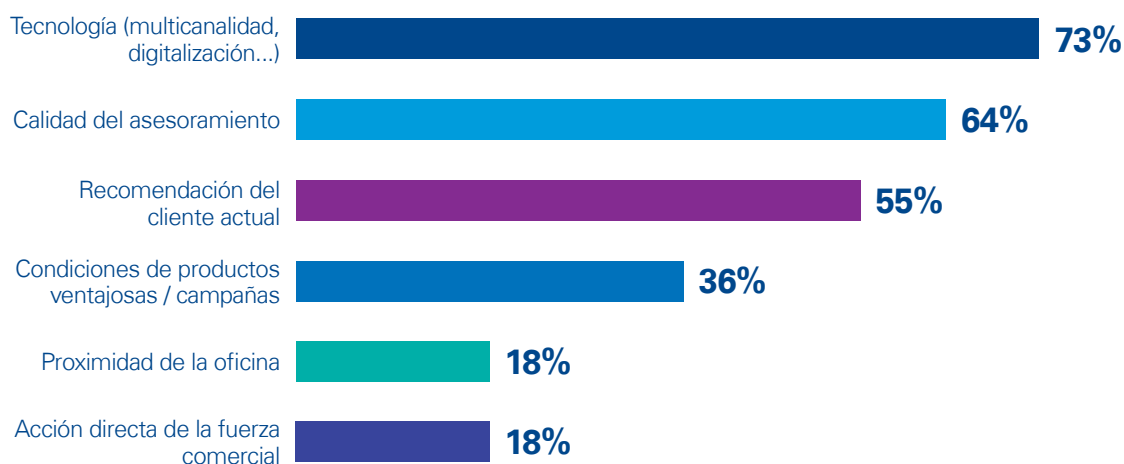
(digitalización y multiacceso) y la calidad del asesoramiento, señaladas por un 73% y un 64% de los encuestados, respectivamente. Por su parte, un 55% también apunta a la recomendación de clientes actuales como palanca de captación de *targets*. (Gráfico 11)

Preguntados por el uso que harán los clientes de los diferentes canales en los próximos años, los encuestados señalan los canales digitales como prioritarios. El 64% de los directivos cree que serán las aplicaciones destinadas a *tablets* o *smartphones* (*apps*) las que tendrán un mayor uso por parte de los clientes, seguidas por la web y por la sucursal bancaria que para casi un 30% de los encuestados tendrá un uso poco frecuente. El *call center* queda relegado a un cuarto lugar, ningún encuestado cree que este canal sea en el futuro un medio de uso frecuente. (Gráfico 12)

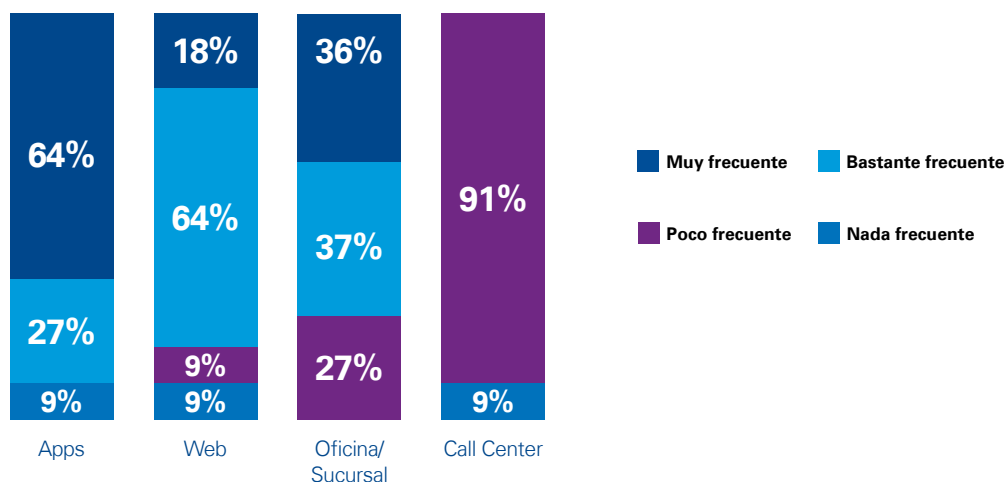
Las principales palancas para la captación de clientes serán la tecnología y la calidad del asesoramiento

11. ¿Cuáles cree que serán las principales palancas para la captación de nuevos clientes?

*Pregunta multirrespuesta



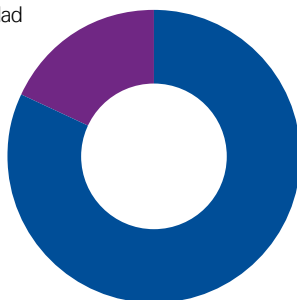
12. ¿Qué canales cree que utilizará más asiduamente su base de clientes en su relación con la entidad financiera?



13. ¿Cree que sería una buena idea atender a los clientes de segmentos diferentes al *premium* exclusivamente por canales alternativos o, al menos, establecer distinto *pricing* en oficinas que en el resto de canales para algunos clientes?

18%

No, debe haber uniformidad de la oferta en todos los canales



82%

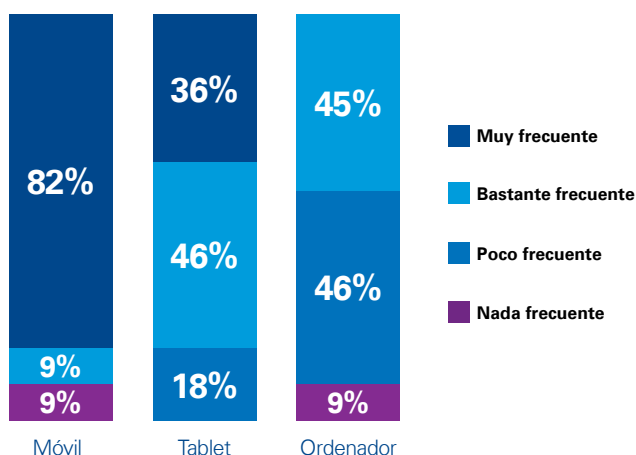
Sí, por motivos de eficiencia y liberalización de horarios comerciales

Que los encuestados opinen que la oficina bancaria tendrá un menor uso que los canales digitales es coherente con un modelo comercial en el que la sucursal debería quedar restringida a operaciones de alto valor añadido como el asesoramiento especializado. En este sentido, un 82% de los encuestados cree que sería una buena idea atender a los clientes de menor valor exclusivamente por canales alternativos o, al menos, establecer distinto

pricing en oficinas que en el resto de canales para algunos clientes. Llevar a cabo acciones con este fin permitiría reducir los costes y proporcionar una mayor calidad de asesoramiento, pero deben realizarse siempre garantizando que el servicio está completamente cubierto a través de otros canales y, sobre todo, que se acompaña a los clientes en la transición asegurando que no hay fuga de clientes. (Gráfico 13)



14. Dentro de los canales digitales, ¿cuáles cree que serán, en los próximos años, los dispositivos más utilizados por su base de clientes en su relación con la entidad financiera?



Dentro de los canales digitales, en opinión de los encuestados, el móvil será el dispositivo de uso más frecuente, seguido por las *tablets* y, finalmente, el ordenador. Esto obligará a las entidades a desarrollar aplicaciones que permitan contratar, consultar y realizar operaciones transaccionales desde cualquier dispositivo. (Gráfico 14)

El 82% cree oportuno que se atienda a los clientes de segmentos diferentes al *premium* a través de canales alternativos por motivos de eficiencia y liberalización de horarios comerciales



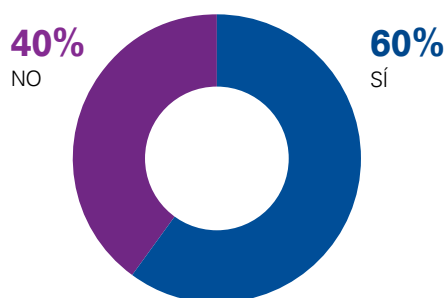
La opinión de KPMG

- La nueva pirámide poblacional exige un nuevo modelo de relación entre clientes y entidades financieras (en 2049 casi el 90% de los ciudadanos en España serán nativos digitales, según señalan los expertos de KPMG).
- El sector debe adaptarse al nuevo comportamiento de los usuarios y a nuestras nuevas formas de vida.
- A pesar del desarrollo de canales directos, la oficina seguirá siendo el canal para el asesoramiento especializado y la generación de una relación de confianza.
- Debe llevarse a cabo una transformación desde la oficina tradicional hacia la oficina como punto de asesoramiento especializado y generador de confianza.
- El objetivo de la estrategia de canales debe ser lograr una verdadera omnicanalidad en la que todos estén completamente integrados.



Modelo operativo y eficiencia

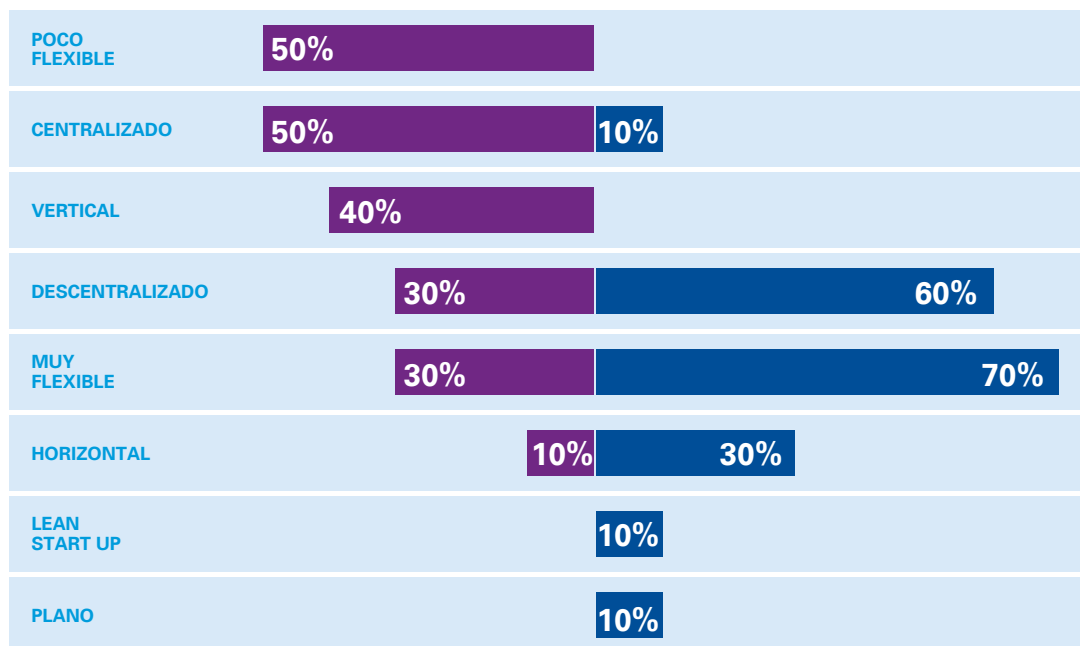
15. ¿Cree que es necesario cambiar el modelo organizativo para mejorar la competitividad?



16. ¿Cómo es el modelo organizativo actual de su entidad y cómo será a futuro?

*Pregunta multirrespuesta

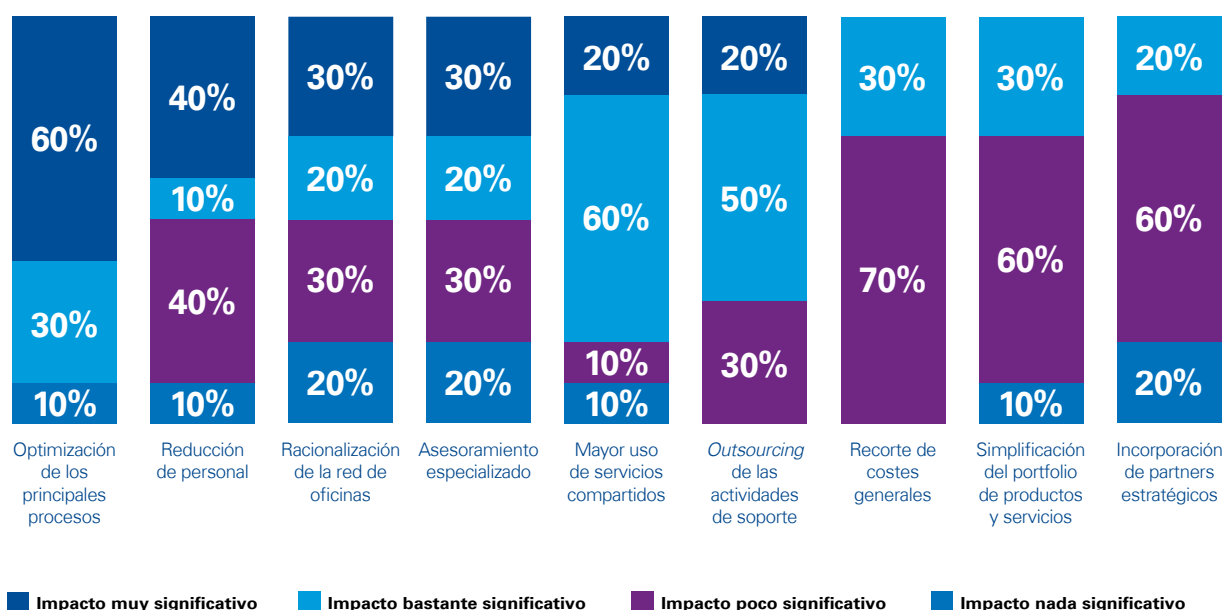
Actualmente A futuro



En cuanto al modelo operativo, un 60% de los directivos cree que es necesario cambiarlo para mejorar la competitividad, y la mayoría opina que la transformación se realizará desde modelos poco flexibles, centralizados y verticales hacia modelos flexibles, descentralizados

y horizontales; modelos que hasta ahora eran más habituales en empresas tecnológicas que en empresas financieras, pero que poco a poco comienzan a imponerse y a apoyar la transformación del sector (Gráficos 15 y 16).

17. ¿En qué medida cree que los siguientes factores influirán en un futuro próximo en la mejora de la eficiencia de su entidad?



Preguntados por los factores que influirán en la eficiencia, los encuestados señalan como el factor fundamental la optimización de los procesos: un 60% cree que tendrá un impacto muy significativo y un 30% adicional opina que tendrá un impacto bastante relevante. Sólo un 10% cree que la optimización de los principales procesos no tendrá un efecto en la mejora de la eficiencia.

Los directivos otorgan también una gran importancia al *outsourcing* de actividades de soporte y a realizar un mayor uso de servicios compartidos, palancas señaladas como muy significativas o bastante significativas por un 70% y un 80% de los encuestados, respectivamente. En el lado contrario, cuatro de cada cinco directivos encuestados consideran que la incorporación de partners estratégicos tendrá un impacto poco o nada significativo (Gráfico 17).

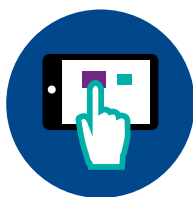
Nueve de cada diez directivos opinan que la optimización de los procesos será el principal impulsor de la eficiencia de la entidad



La opinión de KPMG

- El modelo organizativo debe estar estrechamente vinculado al modelo de negocio objetivo de la entidad.
- La transformación de los modelos organizativos debe realizarse asegurando que a la vez que se les dota de flexibilidad se mantiene la rigidez necesaria en materia de controles, especialmente de todos aquellos relacionados con cumplimiento normativo y riesgos.
- Las entidades pueden mejorar su eficiencia externalizando actividades de soporte y controlando el nivel de servicio recibido.





Contactos

Francisco Uría

Socio responsable del Sector Financiero
de KPMG en España

+34 914 51 31 45

furia@kpmg.es

Carlos Trevijano

Socio responsable de Estrategia y Operaciones
del Sector Financiero de KPMG en España

+34 914 56 82 42

ctrevijano@kpmg.es

Blanca Jiménez

Senior Manager de Estrategia y Operaciones
del Sector Financiero de KPMG en España

+34 914 51 31 25

blancajimenez@kpmg.es

kpmg.es



© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.