



Estado y tendencias en financiación al consumo



Noviembre 2024

[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

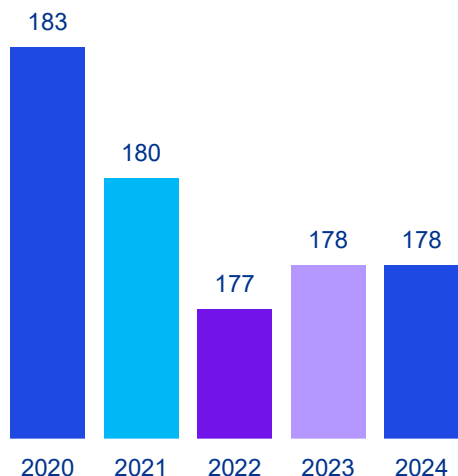


El stock de crédito al consumo se mantiene a niveles estables, en un mercado muy concentrado y con cierto interés creciente por productos ESG

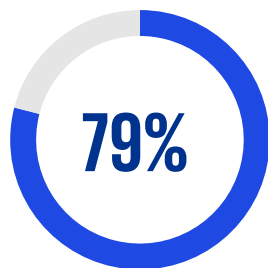
178.000

Millones de EUR Stock de crédito al consumo de hogares a cierre de 2024

Stock de crédito al consumo de hogares (2013 – 2024 MM€)



Principales competidores mercado español



Del crédito al consumo se encuentra en el balance de 3 entidades

Sector financiero tradicional



Distribución con financiación



El uso de tarjetas de marca compartida entre el distribuidor y alguno de las entidades emisoras del sector financiero es habitual en el mercado nacional para distribuidores sin financiación propia

Embedded finance especializados en consumo



43%

planea rehabilitar energéticamente vivienda

12%

Dispuesto a pagar más por un producto ESG

9.414€

Importe promedio que están dispuestos a invertir en rehabilitar su vivienda

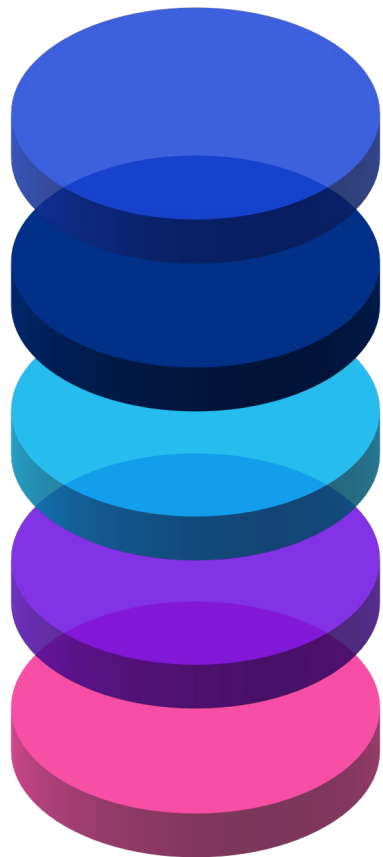
26.4%

Reclama mejores condiciones de financiación para la adquisición de vehículo eléctrico

6%
Ratio de mora promedio de la cartera de consume de hogares a cierre de 2023

Fuentes: IV Estudio de finanzas verdes. Asufin. Septiembre 2023; Banco de España

En este contexto, observamos que las entidades financieras están desarrollando nuevas propuestas de valor en torno a cinco tendencias



01

Hipersegmentación de clientes

Con el objetivo de hiperpersonalizar de manera eficiente la propuesta de valor, comunicaciones y gestión de clientes

02

Embedded finance y ecosistemas

Modelos de negocio basados en enfoques de *embedded finance* y ecosistemas de consumo relacionados

03

Modelos híbridos de consumo y pagos

Resumen de tendencias y enfoques para incrementar la conversión de transacciones de pago en financiación

04

Uso de soluciones basadas en IA Generativa

Ejemplos de casos de uso de IA Generativa para la mejora de la productividad

05

Oportunidades ESG en consumo

Enfoques observados en el mercado para el negocio de consumo con perspectiva ESG

Dado que han incrementado las expectativas de los clientes hacia niveles de personalización de productos y minimización de la fricción en sus interacciones, se precisa de un enfoque de segmentación que permita conocer mejor a dichos clientes

¿Por qué clientes con hábitos similares, que se relacionan conmigo de la misma manera y se encuentran en el mismo momento vital generan diferente valor para la entidad?



Es necesario conocer...

¿Qué necesita cada cliente?

¿Cuándo lo necesita?

¿Cómo nos aproximamos al cliente?



Para lo que los modelos de segmentación habituales no son suficientemente granulares y las entidades más avanzadas están avanzando a enfoques de hipersegmentación basada no solo en comportamiento sino también en el modelo de relación y en la necesidad de los clientes



Pilares básicos de un enfoque de hipersegmentación avanzado

Comportamiento de cliente - hábitos financieros y de consumo del cliente

Es fundamental tener un conocimiento detallado de las necesidades financieras de cada cliente, así como de sus patrones y preferencias de consumo para proporcionar la respuesta adecuada a sus necesidades y perfil.

Relación - entendimiento de su modelo de interacción con la entidad

Cada cliente tiene una manera preferente de relacionarse con su banco, muestra una preferencia por diferentes canales dependiendo del producto, sus expectativas o necesidades

Necesidades financieras - detección de momentos vitales clave

Los patrones inferidos de los dos bloques anteriores, puede modificarse sustancialmente en momentos vitales clave del cliente, ante los que es necesario adaptar la respuesta de la Entidad.



Mediante modelos de analítica avanzada/IA sobre...

Agregación de cuentas

Transaccionalidad de clientes

Huella digital del cliente en canales

Este enfoque permite orientar acciones de diversa índole de una manera más eficiente y eficaz en diversos ámbitos, desde el diseño de la propuesta de valor, la mejora de la eficacia de las acciones comerciales hasta la mejora de la experiencia de cliente

Propuesta de valor

Un mejor **entendimiento a nivel micro** de las **necesidades de los clientes** facilita el **diseño de la propuesta de valor** entregada a los clientes, tanto en términos de producto como de servicio.

Acciones comerciales

La **identificación de las necesidades particulares de los clientes**, así como sus preferencias de contabilidad y el poder **anticiparse o reaccionar rápidamente en momentos clave** resulta **fundamental** para una **actividad comercial eficaz**.

Gestión del riesgo

Existen **momentos críticos en la vida de un cliente** (despido, cambio de trabajo, incremento de la unidad familiar...) cuya **identificación temprana resultan críticos para una gestión preventiva** del riesgo del mismo.



Marketing y comunicación

Como hemos visto en bloques previos, la **eficiencia y la eficacia de las acciones de marketing y comunicación** se vería **potenciada** con un enfoque de **mayor personalización y adaptación** al cliente.

Experiencia de cliente

Los clientes expresan activamente que **la sensación de ser atendido de manera personalizada** y adecuada a sus necesidades **incrementa su satisfacción** y esta, en último término, **la rentabilidad de la compañía**.

La necesidad de buscar nuevas oportunidades de crecimiento está llevando a algunas entidades a desarrollar modelos de negocio basados en plataformas y ecosistemas

Observamos dos grandes enfoques de aproximación al mercado...



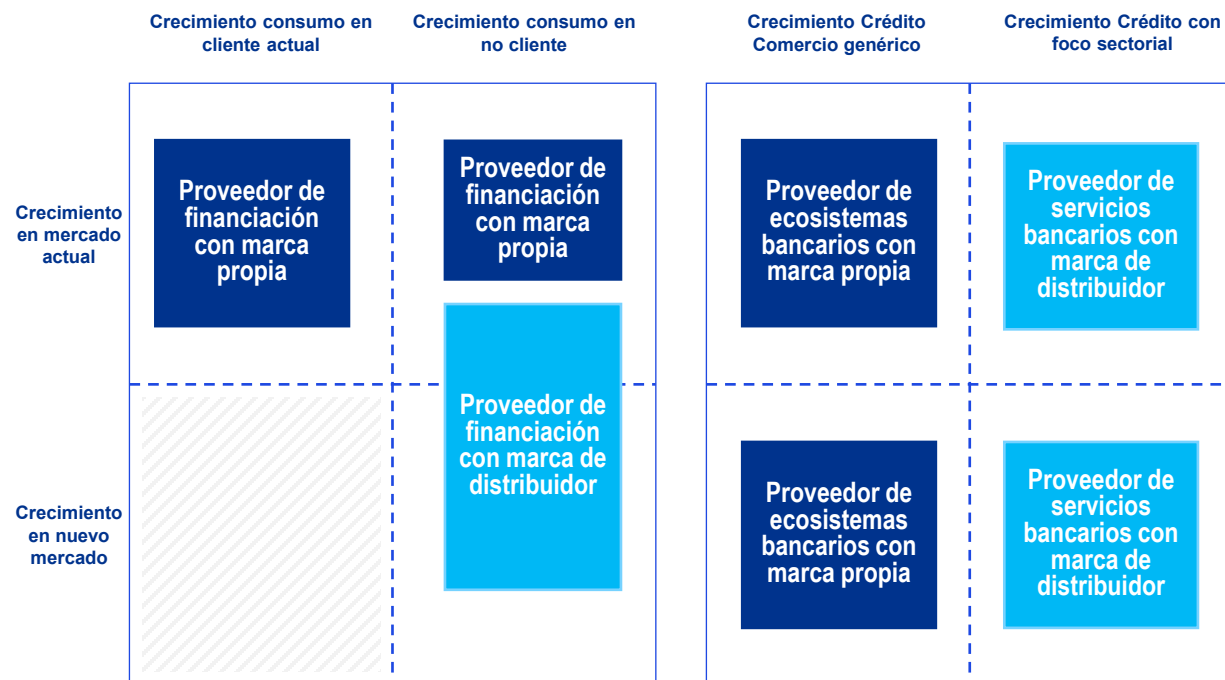
Generalmente con enfoques de marca blanca donde el negocio intermedia los servicios financieros con sus clientes finales o integrados como proveedor financiero en el check-out del merchant



Creación por parte de las entidades financieras de *stores* o *marketplaces* donde agregan demanda para convertir las ventas en financiación

Desde nuestro punto de vista no se trata de enfoques radicalmente novedosos, pero la digitalización sí permite nuevos modelos no contemplados tradicionalmente en la cadena de valor de distribución de los servicios financieros

... que pueden resultar complementarias dependiendo de los objetivos estratégicos de cada entidad



El desarrollo de un ecosistema de partners, entendidos como marcas, comercios en línea, fintechs y otras plataformas de integración resulta fundamental para alcanzar al escala necesaria y responder a las necesidades del mercado con agilidad y rapidez

Más allá de los modelos embebidos y de las plataformas de consumo propias de las entidades, se están desarrollando enfoques adicionales alrededor de otros productos, como los siguientes

01

Ecosistema hipotecario

- Mostraremos un ejemplo de cómo alrededor de un producto como es la hipoteca, Santander podría **desarrollar un ecosistema de servicios relacionados que incremente el valor global del producto y el servicio ofrecido al cliente.**

02

Ecosistema de ahorro y consumo

- Existen diversas alternativas para a través del ahorro y del consumo desarrollar tanto una plataforma donde el **cliente puede hacer uso completo de dichos productos como para favorecer la venta cruzada.**

03

Ecosistema de auto

- Como caso específico dentro de la financiación al consumo, el mundo de la financiación de auto presenta oportunidades interesantes para desarrollar un ecosistema alrededor de la financiación del vehículo, para incrementar la visibilidad de Santander en la relación con el cliente

04

Ecosistema de datos

- Como consecuencia de la integración de servicios bancarios en **ecosistemas no bancarios se produce un enriquecimiento exponencial de la información, que puede ser monetizada por las entidades financieras.**

Además de la generación de nuevo negocio, estos modelos de negocio permiten incrementar el conocimiento de los clientes debido al efecto de agregación de la plataforma, evolucionando hacia un enfoque similar al de super app alrededor de un producto core de la entidad

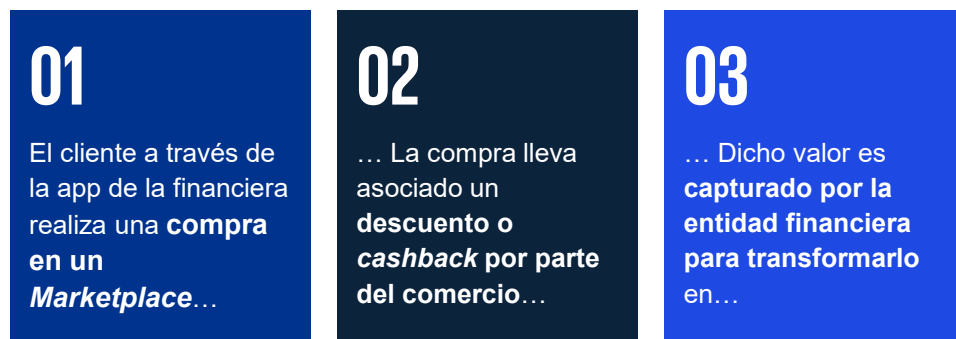
Diferente entidades están evolucionando hacia financiación de operaciones no realizadas con sus medios de pago...



... Enfoque se está extendiendo más allá de la propia financiación hacia otras opciones de venta cruzada por consumo (BN4x)



Buy Now For...



... Save for retirement Destina el *cashback* o redondeo obtenido en cada compra a **aportación a un plan o seguro de pensiones.**

... Invest for me Incorpora el *cashback* o redondeo obtenido en cada compra como **aportación un fondo o producto de inversión.**

... Insure my item Incorpora el *cashback* o obtenido en cada compra a un **seguro del producto adquirido.**

La implantación de IA Generativa ayudará a las entidades financieras a capturar áreas de valor adicionales

La aplicación de Gen AI en el sector bancario puede aportar los siguientes beneficios clave indicativos...

Experiencia de cliente

+10 a 20

Incremento de NPS¹

Experiencia de empleado

x1.8

Satisfacción con su trabajo²

Ingresos comerciales

6.3%+

Ganancias atribuidas a AI³

Mejora de la productividad

2x

Usando IA para mejorar la productividad en lugar de recortes de personal⁴

Valor adicional

~20%

Ahorros potenciales⁵

Fuentes:

¹ KPMG Nunwood Analysis, 2023

² MIT Sloan Management Review and BCG, 60% of Employees Using AI Regard It as a Coworker, Not a Job Threat, November 2021

³ IBM Institute for Business Value, June 2023

⁴ Microsoft Work Trend Index Annual Report 2023

⁵ KPMG Analysis, Cost and Value, 2023



IA Generativa Posibles impactos en la operativa de las entidades financieras

Capacidades que facilita la IA Gen



Generación de contenido

- Generar comunicaciones personalizadas, informes de cliente o scripts para empleados, garantizando la precisión el ajuste al perfil de cada cliente.



Resumen de contenido complejo

- Resumir extensos documentos, conversaciones por correo electrónico en formatos concisos que permitan al personal comprender los puntos clave y actuar en consecuencia sin tener que rebuscar en una extensa documentación.



Speech-to-text

- Generar información a partir de las interacciones de voz de clientes y empleados, combinando el análisis de opiniones con datos operativos para abordar de forma proactiva las preocupaciones y reducir la pérdida de clientes.



RAG (Recuperación-Generación aumentada)

- Recuperar y sintetizar información de diversas bases de datos internas y datos históricos para abordar cuestiones operativas específicas, ofreciendo asesoramiento y respuestas fundamentadas y adaptadas al contexto.

El valor real se desbloquea cuando estas capacidades se unen...

1

Mejoran las capacidades de los empleados

Aumentar la velocidad de respuesta y la eficacia, permitiendo a los empleados ofrecer interacciones personalizadas y coherentes gracias a un mejor acceso a los datos y a la información..

2

Mejorar la satisfacción de los clientes

Se facilitan las interacciones personalizadas, mejorando el impacto en la percepción del cliente y, por tanto, su satisfacción

3

Impulsar la excelencia operativa

Las capacidades de GenAI no sólo aumentan la satisfacción del cliente, sino que también impulsan la excelencia operativa al mejorar la coherencia y la eficiencia del servicio.

... Y se materializan en casos de uso concretos

Asistente para consultas de cliente para el CRC

Consolida información de cliente de diversas fuentes y elabora sugerencias de respuesta al cliente

Generador de contenido y comunicaciones personalizadas

Facilita el lanzamiento de campañas con un alto grado de personalización del contenido en función del conocimiento detallado de éste

Asistente automático de *onboarding* de cliente

Asistente de autoayuda para el cliente que permite realizar consultas para determinadas etapas del procedimiento de onboarding

Las entidades se están enfocando en ofrecer a sus clientes diversos productos y servicios ESG, con gran peso en el préstamo verde



Cuentas corrientes y depósitos

como las cuentas de depósitos verdes, que utilizan depósitos reservados para apoyar los préstamos verdes



Medios de pago verdes

con puntos y recompensas basados en comportamientos de compra o funciones de seguimiento de la huella de carbono asociada a las compras realizadas, e incluso compensar dicha huella



Préstamos verdes

como los préstamos para rehabilitación de vivienda, instalación de fuentes de energía sostenibles o para vehículos eléctricos..



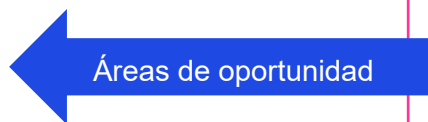
Productos de inversión

Como aquellos asociados a fondos indexados a criterios ESG

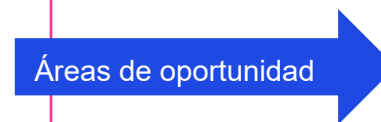


Servicios de asesoramiento

Como, por ejemplo, en ámbitos como la mejora de la eficiencia doméstica en entidades con acuerdos con proveedores de suministro eléctrico



Principal foco actual



Este proceso de transformación se verá influido por a nueva Directiva de Crédito al Consumo, que consideramos que tendrá impactos en los modelos de negocio, de riesgos y operativo de las entidades bajo alcance

01

Modelo de negocio

- Nuevas oportunidades de negocio e implicación en las líneas de negocio existentes;
- Políticas y prácticas de comercialización;
- Reformulación de pre-autorizados
- Repercusiones sobre el canal intermediario y el papel de la entidad (registro, remuneración, conducta comercial y obligaciones del personal)
- Descubiertos y productos relacionados;
- Limitaciones de la TAE y otros costes;
- Prácticas de vinculación de productos.

02

Gestión de riesgos y protección al consumidor

- Políticas y procedimientos de solvencia (modelos de scoring, evaluación de la capacidad de pago, etc.);
- Procesos de onboarding y toma de decisiones (automatización, acceso a bases de datos, asistencia humana, etc.);
- Gestión de clientes vulnerables;
- Gestión del riesgo de terceros (intermediarios).

03

Modelo operativo

- Gestión de la información precontractual y contractual;
- Gestión de consentimientos;
- Gestión del derecho de desestimiento y su notificación;
- Formación y competencia del personal;
- Políticas y procedimientos de seguro de crédito;
- Procedimientos de atención al cliente;

Observamos que muchas entidades están arrancando en 2024 iniciativas para identificar los gaps existentes para empezar a acometer en 2025 aquellos que no dependan de transposición local y durante 2026 acometer aquellos cambios sujetos aún a transposición local



[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

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.

© 2024 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.