

Monitor **Deloitte.**



El futuro de la banca
minorista a 2030
Resumen ejecutivo

Índice

Cambio y transformación en la banca minorista: cuestiones clave sobre el futuro del sector

El modelo de negocio tradicional de la banca minorista en España, entendida como aquella que presta servicios a personas, negocios y Pymes, se está viendo amenazado simultáneamente por numerosas y significativas tendencias disruptivas. La Economía Digital está acelerando el ritmo de innovación y cambio en el sector, generando una elevada incertidumbre sobre el panorama competitivo del futuro.

En menos de una década la banca española ha tenido que hacer frente a dos crisis económicas atípicas y relevantes: la crisis financiera y la crisis del COVID. Estas crisis supusieron un alto esfuerzo de gestión, pero también han provocado un importante impulso de la transformación. En este momento, el escenario económico previsto en el corto plazo será exigente y puede condicionar la capacidad de invertir de las entidades. La experiencia reciente demuestra que los ciclos económicos mundiales cada vez son más cortos, por lo que el sector bancario tendrá que aprender a continuar transformándose con independencia del ciclo económico vigente. En cualquier caso, nuestras previsiones en los próximos 3 años avanzan un ROE por encima del coste de capital para el sector bancario español.

Las tendencias que impactan en la banca minorista plantean un amplio conjunto de reflexiones para los directivos del sector bancario. Estas reflexiones deberían contribuir a obtener un mejor entendimiento del contexto de negocio futuro y, por tanto, a identificar las principales vías de evolución en el corto y en el medio plazo. La exigencia de los retos de corto plazo y/o la reciente subida de tipos de interés no deben distraer la atención hacia los retos de largo plazo que este entorno futuro plantea. Todo lo contrario, es en entornos de incertidumbre y transformación cuando hay que acelerar el cambio. Aquellos bancos que sean capaces de establecer respuestas objetivas y estructuradas a estas preguntas, priorizar las cuestiones clave, abordar la toma de decisiones de una manera decidida y ejecutarlas de manera rápida, integrada y flexible dispondrán de una ventaja competitiva y estarán mejor preparados para ganar en el futuro.

El cambio y la transformación seguirán siendo estructurales al negocio bancario. Por tanto, los bancos deben responder tres cuestiones clave:

- ¿Cómo será la banca minorista en España en 2030?
- ¿Dónde reside el valor de un banco para tener éxito en el futuro?
- ¿En qué transformaciones clave deberán focalizarse?

Deloitte ha analizado más de 120 tendencias emergentes y ha trabajado con más de 100 expertos de la industria para responder a estas cuestiones. Hemos categorizado cada tendencia en función de su impacto estructural en el sector y de su nivel de incertidumbre para desarrollar este estudio sobre el futuro y la transformación de la banca minorista.

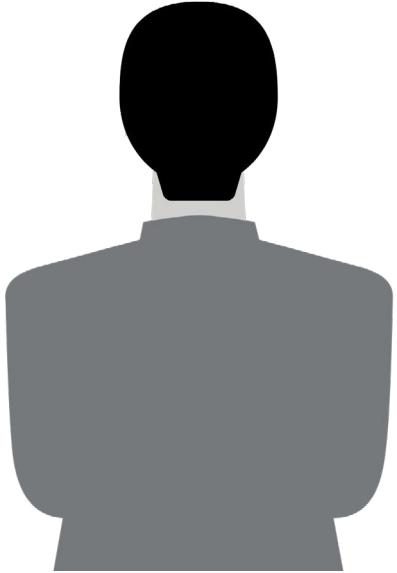


Algunas certezas sobre la evolución futura del sector bancario: tendencias comunes en todos los escenarios

La definición de escenarios se inició con la identificación, por medio de algoritmos de inteligencia artificial, de las temáticas de actualidad y de las tendencias emergentes relativas a la banca minorista. El trabajo realizado sobre más de 120 tendencias emergentes con más de 100 expertos de la industria nos permitió categorizar las incertidumbres en función de su impacto estructural en el sector y de su nivel de incertidumbre.

Hemos identificado siete tendencias comunes a todos los escenarios (ver Cuadro 1) basándonos en el análisis descrito previamente. Existe un alto consenso sobre la evolución de la banca hacia una mayor personalización, una elevada digitalización, modelos de negocio más sostenibles y un mayor foco en la eficiencia, incorporando nuevas tecnologías como aceleradores del cambio.

Cuadro 1: Ciertezas sobre la evolución futura del sector bancario

 <p>Cliente con nuevas expectativas de servicio y relación. Los clientes cada vez demandan más. En particular, piden a los bancos una experiencia superior entre canales y un mejor conocimiento de sus necesidades. Estas demandas requerirán ir más allá de la visión de producto y crear experiencias basadas en datos, consistentes en todos los canales y con una mayor personalización. Por otro lado, los <i>smart devices</i> –incluyendo <i>smart glasses</i>, <i>phablets</i>, <i>smart cars</i>–, permitirán al cliente operar de forma autónoma en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin perder calidad de servicio.</p>	 <p>Creciente envejecimiento de la población. Los bancos tendrán que adaptar su propuesta de valor para dar respuesta a la demanda de servicios de rentas y monetización de activos físicos, que ganarán relevancia por el crecimiento del segmento de mayor edad. Este segmento valora la cercanía y el trato personal, y podría requerir un mayor foco en el acompañamiento humano en la toma de decisiones que condiciona la evolución de los escenarios.</p>	 <p>Digitalización de los pagos. Los monederos digitales, a los que se podrá acceder a través de dispositivos inteligentes, ordenadores y dispositivos de realidad aumentada, sustituirán progresivamente al dinero en efectivo, a las tarjetas y a los cheques gracias a su mayor seguridad y comodidad. Nuevas tecnologías como el <i>blockchain</i> pueden incrementar el nivel de la disruptión, si bien están pendientes de resolver aspectos de adopción, regulatorios o reputacionales que son fundamentales para prever la magnitud del impacto.</p>
 <p>Potencial de los datos para profundizar en el conocimiento del cliente. El aumento de dispositivos conectados, así como de las tecnologías que mejoran la conectividad –p. ej. <i>Internet of Things</i>– y el análisis masivo de datos –p. ej. <i>Machine Learning</i>–, permitirá entender mejor las necesidades y el comportamiento de los consumidores. El cambio de comportamiento del consumidor se ha acelerado en los últimos años, siendo fundamental entenderlo bien para ver cuáles son las oportunidades futuras.</p>	 <p>Eliminación de las fronteras en la lucha por el talento. La mayor demanda de los perfiles tecnológicos en varias industrias, por ejemplo, científicos de datos o expertos en inteligencia artificial, ya ha incrementado drásticamente la competencia en el mercado laboral. En todos los escenarios el talento es un acelerador clave de la transformación, por lo que los bancos deberán evolucionar sus modelos de gestión del talento para seguir siendo competitivos en el nuevo entorno, tanto en los puestos con exposición directa al cliente, como en los de servicios centrales o en las nuevas funciones.</p>	 <p>Gestión de riesgos en entornos de ecosistema. La creciente colaboración entre <i>players</i> de mercado, y las propias entidades, para ofrecer una propuesta de mayor valor implicará mitigar nuevos riesgos inherentes a este ecosistema: ciberseguridad, responsabilidad social, riesgo reputacional, etc. Adicionalmente, la adopción de nuevos entornos virtuales inmersivos, como el metaverso, podría contribuir a la mayor exposición a este tipo de riesgos.</p>
 <p>Ambición y compromiso con los criterios ESG. Los bancos ya iniciaron el camino de la aplicación de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en sus estrategias. Ahora avanzan en la integración de los criterios ESG en la toma de decisiones de financiación e inversión, y en evolucionar sus ofertas y modelos de negocio para acelerar la transformación de esta ambición en resultados tangibles.</p>		

Cuatro escenarios a los que se enfrenta el sector de la banca minorista en 2030

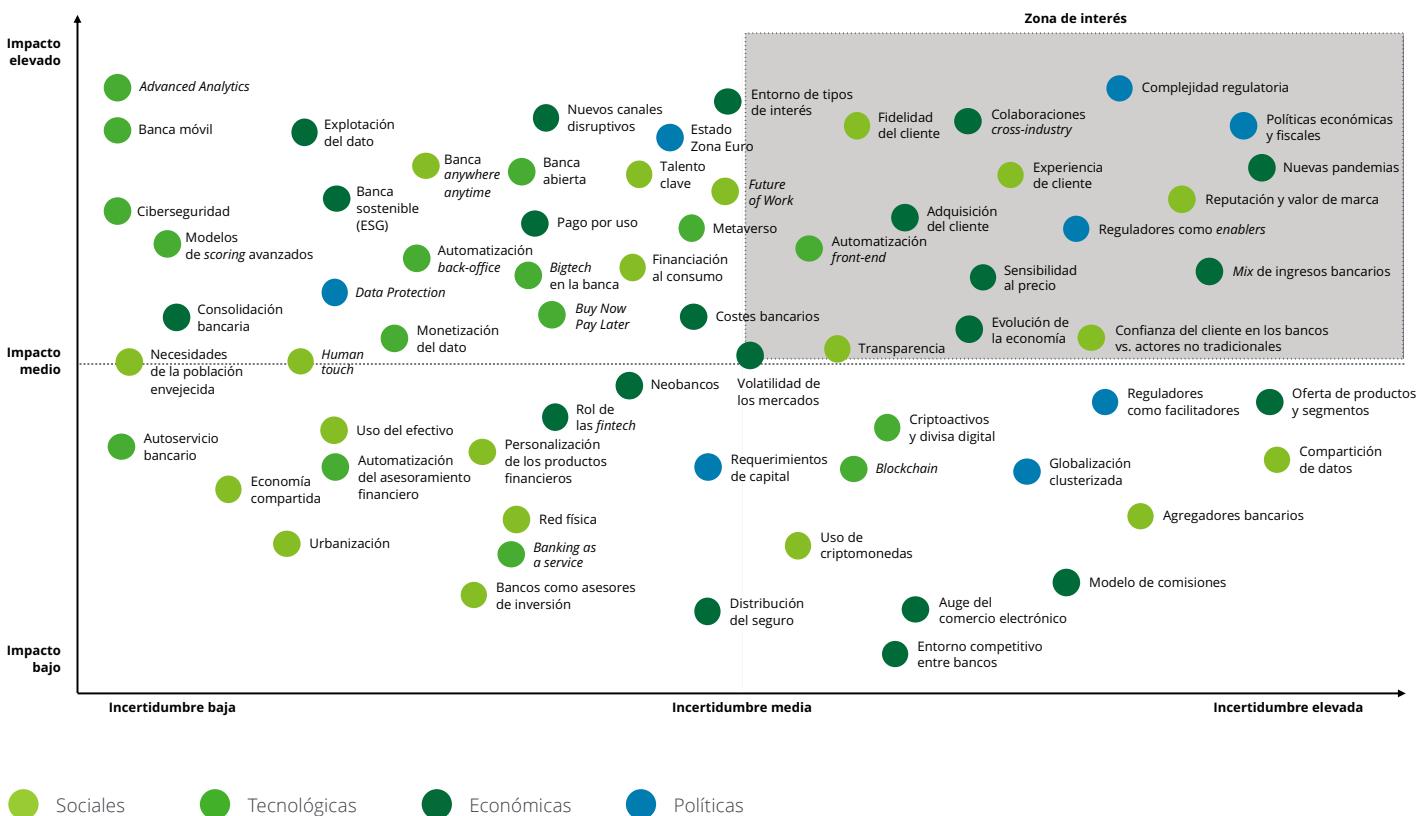
El análisis de tendencias emergentes se complementó con un análisis sectorial exhaustivo, con entrevistas a más de 20 expertos de Deloitte en ámbitos sectoriales clave: estrategia, operaciones, gestión de riesgos y capital, ciberseguridad, tecnología, legal, etc. El resultado fue una lista de 60 fuerzas de cambio con un elevado impacto potencial sobre el sector de la banca minorista.

Posteriormente contamos con más de 100 directivos y expertos del sector bancario que respondieron a una encuesta para priorizar las 60 fuerzas de cambio, según dos dimensiones clave: el impacto previsible que podrían tener en el sector en el caso en que ocurriera y su grado de incertidumbre (o probabilidad de



ocurrencia). Los resultados nos permitieron elaborar la matriz de priorización (ver Cuadro 2) para analizar el impacto y el grado de incertidumbre de cada fuerza de cambio. En el cuadrante superior izquierdo (impacto elevado, incertidumbre baja) se encuentran aquellas tendencias que los expertos ven como ciertas, por lo que, metodológicamente, tienen poco impacto en la configuración de escenarios futuros. Ante este conjunto de tendencias cabe preguntarse si cada entidad tiene una posición y/o una estrategia sobre cada una de ellas. Por último, las fuerzas en los cuadrantes inferiores tendrán un menor impacto por lo que su relevancia para el análisis de escenarios es menor.

Cuadro 2: Matriz de priorización de tendencias en función de su incertidumbre e impacto¹



1. Las consecuencias de la pandemia de COVID-19 y más recientemente la guerra en Ucrania, aceleran el proceso de trasformación motivado por las fuerzas de cambio e incertidumbres críticas, zona de interés para la elaboración de los escenarios.

En un taller con expertos del sector celebrado posteriormente, analizamos las 20-25 fuerzas de cambio con mayor impacto e incertidumbre para agruparlas en un conjunto reducido de incertidumbres críticas.

Las cinco incertidumbres críticas que determinarán el futuro de la banca son: comportamiento del consumidor; disruptión en la cadena de valor; modelo de ingresos; relevancia de los

bancos; y evolución del entorno regulatorio y competitivo. Posteriormente acotamos las incertidumbres a las dos de mayor criticidad para el futuro de la banca: el comportamiento de los clientes y el contexto normativo y de competencia (ver Cuadro 3). El resto de incertidumbres críticas (disrupción en la cadena de valor, el modelo de ingresos o la relevancia de los bancos) están directamente condicionadas por la evolución de las dos anteriores.

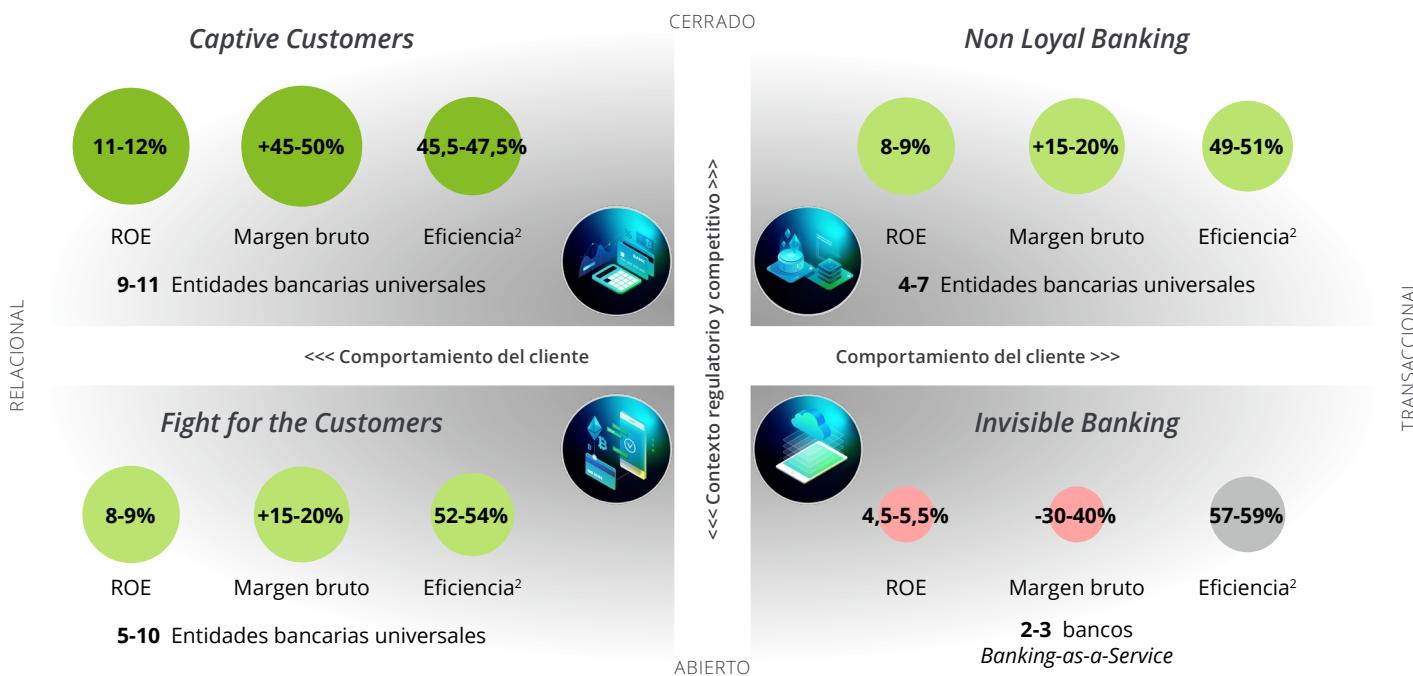
Cuadro 3: Selección de incertidumbres críticas que dan lugar a los escenarios



Como resultado de nuestra metodología de análisis de escenarios se han identificado dos dimensiones que presentan un elevado impacto e incertidumbre en el futuro de la banca minorista española y que, en función de su evolución, condicionarán la

configuración y el valor aportado del sector bancario futuro (ver Cuadro 4): modelo de relación de banca con clientes relacional vs. transaccional, y evolución del entorno regulatorio y competitivo abierto vs. cerrado a la entrada de competidores.

Cuadro 4: Escenarios del futuro de la banca y sus principales ratios



2. Ratio de eficiencia: Margen Bruto sobre gastos de explotación (incluye amortizaciones).



Escenario 1: *Captive Customers*

Los **clientes siguen valorando la marca y el contacto humano** en su relación con la banca pese a la creciente digitalización del sector. Los **bancos continúan siendo los principales proveedores de servicios bancarios**, tras acometer una relevante digitalización de sus negocios y modelos operativos.



Escenario 2: *Non Loyal Banking*

Los **clientes eligen** a sus proveedores de servicios financieros **en función del precio y de la experiencia digital**; por este motivo, los bancos no pueden diferenciar sus propuestas de valor e inician **agresivos procesos de consolidación** y de optimización de sus canales de distribución.



Escenario 3: *Fight for the Customer*

Los **bancos** continúan siendo los **principales asesores** para **productos financieros complejos** y, basándose en la confianza que generan, ofrecen servicios **"beyond Banking"**. Los **nuevos entrantes** consiguen ganar relevancia posicionándose en negocios de alto valor añadido y alta rentabilidad, como los **medios de pago y créditos al consumo**, garantizando su acceso a los datos.



Escenario 4: *Invisible Banking*

Los **nuevos entrantes** son los **dueños de la relación con el cliente**, consiguiendo introducir sus propios productos financieros de banca transaccional y gestionar la distribución del resto de productos, incluso aquellos de mayor complejidad y carga regulatoria. Las **entidades financieras acaban convirtiéndose en puras fábricas** de productos financieros.

Las fuentes de ventaja competitiva de los bancos tradicionales serán distintas en cada escenario (ver Cuadro 5):

- En términos generales, en aquellos escenarios (o negocios) en los que la banca sea capaz de mantener una relación de confianza con los clientes, el modelo de negocio actual de los bancos no se verá alterado de manera significativa (algo más en el escenario de *Fight for the Customer*). Lograr capturar y mantener la relación global con el cliente de manera integrada continuará siendo el principal objetivo de negocio. En estos escenarios la diferenciación ha de construirse mediante la experiencia del cliente con el banco, basada en una combinación de atención personalizada, servicio y asesoramiento ágil y de valor, que sea realmente percibido por el cliente y que permita a los bancos posicionarse como una “marca querida”. Para ello los bancos deberán priorizar sus inversiones en la transformación de sus modelos de relación, en la adaptación de sus canales al comportamiento de cada tipo de cliente, en incorporar un mayor vínculo emocional en sus relaciones y en su propuesta de valor y en facilitar un entorno operativo basado en cero errores.
 - En aquellos escenarios (o negocios) en los que el cliente tienda a comportarse en sus servicios financieros buscando exclusivamente el precio y a la agilidad, los bancos tendrán que evaluar si son capaces de competir en todos los negocios de la banca universal de manera rentable y centrarse y especializarse en aquellos ámbitos de la actividad en los que realmente puedan generar una ventaja competitiva. En cualquier caso, las inversiones deberán orientarse hacia disponer de unas operaciones, unos procesos y una tecnología que permitan trabajar con altísimos niveles de eficiencia en costes sin penalizar la agilidad de las operaciones. En este entorno, es posible que determinadas operativas pierdan sentido para los bancos y que tengan que evolucionar a modelos operativos que les permitan una mayor integración en ecosistemas y con terceros.
 - En todos los escenarios existen unos retos de transformación comunes aun cuando puedan requerir enfoques distintos en cada uno de los escenarios o su intensidad en cada escenario pueda variar. Algunos ámbitos de especial atención podrían ser la necesaria evolución del trabajo (estilos de liderazgo, cultura de gestión, reciclaje del talento, por ejemplo), el fomento del uso de los datos como acelerador de la transformación del

negocio y de las operaciones, la gestión integrada de los nuevos riesgos (por ejemplo, las finanzas ilícitas o la ciberseguridad) para mantener la reputación o la necesaria transformación tecnológica, base sobre la que hoy es imprescindible estructurar cualquier iniciativa de cambio. Algunos de estos se consolidarán como aceleradores de la transformación en cualquier escenario.

- Por último, los bancos tendrán que dotarse de mecanismos para seguir periódicamente las principales tendencias de cambio y poder anticipar modificaciones rápidas en el entorno de actuación de una economía más digital (tales como el impacto de los criptoactivos o el metaverso, por ejemplo) en un contexto regulatorio que trata de fomentar la innovación y que, en ocasiones, evoluciona más lento de lo que lo hace la propia sociedad.

El escenario que plantea una mayor exigencia en la transformación (ver Cuadro 5) es el de *Fight for the Customer* pues requiere liderar la captura y retención del cliente ofreciéndole un servicio óptimo y eficiente frente a otras alternativas, en un escenario en el que los *Digital Giants* consiguen entrar en el negocio. Por su lado, el escenario de cambio más radical en cuanto a posicionamiento es el de *Invisible Banking* pues las fuentes de ventaja competitiva requeridas difieren significativamente de las que han sido las tradicionales del sector bancario en los últimos años.

Cuadro 5: Importancia de cada fuente de ventaja competitiva en cada escenario

Nuestra visión sobre la evolución y los retos clave de la banca minorista

Siendo conscientes de la complejidad de hacer predicciones en el contexto actual sobre la evolución del sector bancario a largo plazo, existe un conjunto de factores que pueden ayudarnos a inferir la evolución prevista.

- En los últimos años, en España, ha continuado la tendencia de reducción del número de relaciones bancarias de empresas e individuos. Creemos que en los próximos años continuará esta tendencia de consolidación del número de relaciones bancarias por cliente, pese a lo que la aparición y las consecuencias de la normativa PSD2 podían hacer pensar.
- Aunque la reputación general del sector pueda estar cuestionada, los datos de satisfacción (NPS) de los clientes con las entidades a nivel individual son buenos y están mejorando. Este aspecto unido al anterior pone de manifiesto que los clientes siguen confiando en los bancos como su principal proveedor de servicios financieros, con independencia de que, para determinadas operativas, puedan optar por otras opciones más ventajosas.
- Pese al auge de los nuevos entrantes en los últimos años, no han conseguido una cuota de mercado relevante. Los bancos tradicionales continúan siendo líderes en banca móvil y banca digital. Adicionalmente, a diferencia del mercado norteamericano, la configuración de la Unión Europea dificulta que determinados nuevos entrantes puedan alcanzar la escala adecuada.
- La tecnología seguirá siendo un elemento de evolución y de disruptión. Pero la experiencia reciente también demuestra que los tiempos en los que la tecnología disrupme los negocios no son tan cortos como la sociedad estima y que algunas tecnologías que parecía que iban a provocar cambios radicales (por ejemplo, la tecnología *blockchain*), aun cuando son útiles para modernizar determinadas operativas, no han tenido el impacto esperado ni han provocado un cambio significativo en el modelo de negocio.
- Desde la perspectiva del impacto de la nueva regulación, confiamos en que no aparecerá ninguna amenaza relevante para el statu quo en el sector español. En esta línea, tenemos dudas sobre el apetito real de los *Digital Giants* en negocios bancarios sujetos a requerimientos regulatorios. Pero también

es importante señalar que una de las preocupaciones de los reguladores a nivel europeo es el fomento de la competencia y de la innovación, por lo que no es previsible un cambio en la regulación que favorezca a las entidades tradicionales frente a los nuevos entrantes, salvo que se produzca un hecho relevante que cuestione la confianza de los reguladores en estas entidades para el desarrollo del negocio bancario.

Considerando lo anterior, en términos generales, no anticipamos grandes cambios en la estructura del sector en el medio plazo (próximos 3-4 años). Los bancos continuarán dominando la relación con el cliente y la distribución de la mayor parte de los productos y servicios bancarios. En este sentido, podría considerarse que en el medio plazo prevalecerá un escenario algo más parecido al de *Captive Customers*. No obstante, existen algunas matizaciones que hacen que el entorno y las dinámicas competitivas vayan a ser algo más complicadas a las que se han indicado en dicho escenario en estado puro:

- En primer lugar, no podemos obviar la diversidad de comportamientos existentes entre la clientela del sector bancario. En la actualidad, conviven distintos segmentos de clientes según su modelo de relación preferente y ciclo bancario, de manera que cada entidad deberá tener las capacidades para la gestión de segmentos con diferentes comportamientos y actitudes (ver Cuadro 6). A modo de ejemplo, los clientes de la generación Z tomarán decisiones basadas principalmente en conveniencia digital (*Non Loyal Banking*) mientras que los clientes de la generación X o anteriores, clientes bancarios normalmente más tradicionales que valoran la cercanía y el trato personal, podrían requerir un acompañamiento humano en la toma de decisiones (*Captive Customers*). En este sentido, las entidades bancarias deben ser capaces de ofrecer diferentes modelos relacionales para cada segmento de cliente, pero igualmente deben ser capaces de ir adaptando estas capacidades a lo largo del tiempo. Las generaciones analógicas, clientes nacidos con anterioridad a los años 80, con preferencia por el trato personal en las relaciones comerciales, actualmente suponen el 55% de la población, mientras que en 2030 este porcentaje se reducirá hasta el 46% (-9 puntos porcentuales).

- En segundo lugar, no todos los negocios van a comportarse de igual forma, pudiendo ubicarse en escenarios competitivos diferentes, provocando que las fuentes de ventaja competitiva para tener éxito en cada negocio (experiencia del cliente, agilidad, personalización, eficiencia en costes, etc.) puedan diferir, aumentando la complejidad de la gestión. A modo de ejemplo (ver Cuadro 7):

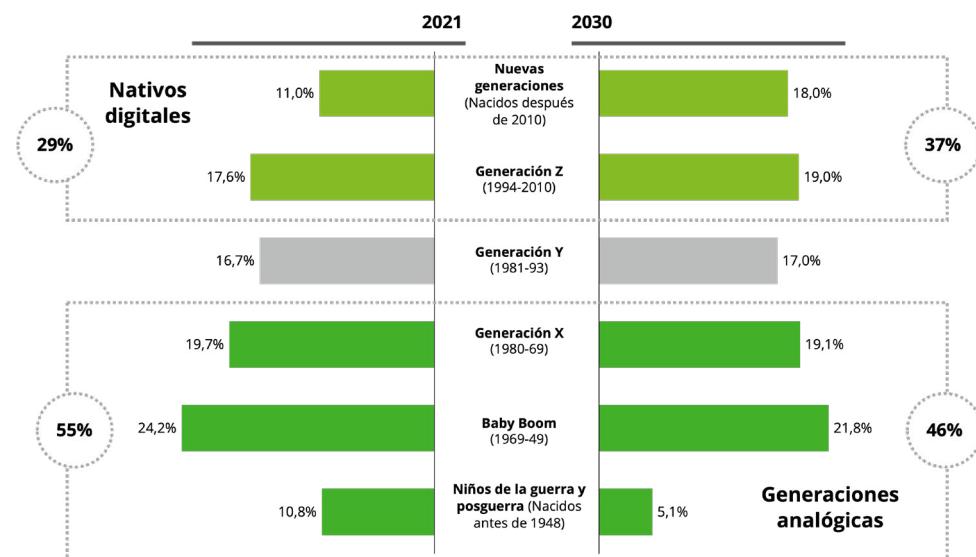
- En determinados productos como las hipotecas, los préstamos y los créditos, el precio es una variable crítica de decisión, especialmente en aquellos segmentos de clientes (rentas altas, autónomos, pymes, etc.) más propensos a diversificar sus relaciones bancarias. Estos negocios podrían considerarse más cercanos a un escenario de *Non Loyal Banking*.

- El negocio de medios de pago se encuentra en un proceso de digitalización absoluta y plantea un alto interés por parte de terceros, posicionándose en un escenario de *Fight for the Customer*, en el que nuevos competidores han ganado una cuota relevante en el ámbito de los pagos digitales.

- En el negocio de la gestión del ahorro, el cliente continúa valorando el asesoramiento humano (escenario de *Captive Customers*), debido a que se trata de operaciones más complejas y de mayor importe, con elevado componente emocional.

- En tercer lugar, la sociedad ha experimentado un fuerte incremento de su nivel de digitalización en los últimos años. Según el INE, el porcentaje de hogares con conexión a banda ancha ha pasado del 73% en el año 2014 al 95,9% en 2021. Más significativo es que, en dicho periodo, el número de personas que ha comprado por internet en los últimos 3 meses se ha duplicado, pasando del 27,5% en 2014 al 55,2% en 2021. Este cambio en los hábitos de compra del consumidor está suponiendo

Cuadro 6: Segmentos de clientes bancarios según edad y generación



Fuente: INE; análisis Monitor Deloitte.

Cuadro 7: Posición representativa de productos y servicios bancarios por escenario





que las transacciones de determinados bienes y servicios se produzcan cada vez más a través de plataformas digitales en las que los canales tradicionales poco pueden influir. Los bancos deberán decidir cuál es su nivel de presencia óptima en estas plataformas y cómo integran los distintos servicios creando sus propios ecosistemas.

En esta misma dirección, determinadas barreras de entrada se están diluyendo. Así, los canales online e independientes están ganando cuota frente a los canales físicos tradicionales en algunos negocios bancarios de alta relevancia para los bancos. Sirva como ejemplo la evolución prevista del negocio de bancaseguros en el que otros canales continuarán ganando cuota al canal bancario al poder acceder directamente al cliente, facilitar la contratación y el servicio postventa y disponer de mayores niveles de información para realizar ofertas más personales.

Por tanto, los bancos tendrán que competir en un contexto en el que las dinámicas competitivas por negocio van a diferir y en el que los clientes y los negocios van a estar dispersos entre los distintos escenarios de nuestro análisis, incrementando la complejidad de la gestión a futuro. En el ámbito temporal considerado, estimamos una muy baja probabilidad a que el escenario de *Invisible Banking* vaya a producirse.

El enfoque de la transformación no puede entenderse si no se profundiza en el conocimiento del comportamiento de los distintos tipos de cliente y se anticipan los previsibles cambios. Las entidades tendrán que abordar una profunda radiografía de su base de clientes, no sólo considerando la situación actual, sino poniendo un especial foco en su evolución a 10 años vista y, especialmente, la de los clientes de mayor potencial. Aquellas entidades que consigan identificar las fuentes de

ventaja competitiva de futuro en base a la previsible evolución de su clientela y definir una propuesta de valor adaptada al comportamiento de estos clientes más rentables tendrán mayores garantías de éxito. Al mismo tiempo los bancos deben definir un conjunto de indicadores y "alertas" que anticipen cambios a la evolución prevista de sus clientes y negocios y, de esta forma, monitorizar la necesidad de acelerar el ritmo de transformación.

La necesaria y creciente digitalización de la actividad bancaria puede poner en riesgo la relevancia y rentabilidad global del sector. Una extrema comoditización del sector, en la que el coste se convierta en la variable crítica, reduciría la capacidad competitiva frente a nuevos entrantes. Los bancos deben enfatizar la búsqueda de nuevas fuentes de diferenciación, que, indudablemente, van a ser distintas a las existentes en la actualidad. Combinar estrategias de diferenciación en negocios con dinámicas competitivas muy diferentes o para clientes con comportamientos muy dispares puede resultar una tarea difícil. Los bancos tendrán que identificar los negocios en los que van a residir sus fuentes de rentabilidad futura, elegir sus negocios críticos, invertir en diferenciarse en ellos y, posiblemente, aplicar una estrategia de máxima eficiencia y sencillez en el resto de los negocios.

Las personas seguirán teniendo una importancia muy relevante en la actividad bancaria, especialmente para los clientes de más valor y para la distribución de productos más complejos y/o de mayor componente emocional. El asesoramiento experto puede convertirse en una de las fuentes de diferenciación y la gestión de las personas es uno de los pocos elementos que tienen los bancos para tratar de evitar que los escenarios de la derecha (clientes más transaccionales) se aceleren. Adicionalmente, el cambio tendrá que ser liderado y ejecutado por el talento. Será necesaria una mayor reorientación del talento hacia los ámbitos de mayor valor transformando el trabajo, dotándole de las capacidades necesarias

y generando un entorno cultural y de trabajo atractivo, de mayor coordinación y desarrollo. La gestión del talento se convierte así en un eje crítico para competir y en el proceso de transformación.

Por último, con independencia de la evolución del escenario económico (y de tipos de interés), los escenarios de *Non Loyal Banking* y de *Fight for the Customer* van a suponer una pérdida de rentabilidad para el sector bancario. Es por ello que la gestión de los costes, el impulso de la automatización y la búsqueda de nuevos ingresos (por ejemplo, *Beyond banking* y nuevos modelos de precios) se configurarán como elementos imprescindibles para mantener altas tasas de rentabilidad.

La velocidad de la transformación constituye otra gran incógnita del proceso de evolución del sector y vendrá marcada, principalmente, por la velocidad de cambio del cliente y la capacidad de respuesta de la banca. Como ya se ha indicado, existen ejemplos claros de que la velocidad de adopción de nuevas

tecnologías y modelos de relación en ocasiones no alcanza el ritmo inicialmente proyectado. Sin embargo, eventos no predecibles como la reciente crisis de la Covid-19 han supuesto un acelerador exponencial para el cambio en el usuario y en la forma de hacer banca. Viendo la experiencia reciente, consideramos que la transformación será un camino de largo plazo y que, aunque parezca que las entidades tienen tiempo para transformarse, es necesario comenzar ya, pues la envergadura del cambio es ancha y profunda. Sólo aquellas que no enfoquen adecuadamente la transformación y consigan mantener el ritmo, tendrán un riesgo de supervivencia.

En cualquier caso, con independencia del posicionamiento propio de cada entidad ante los escenarios, a lo largo del estudio hemos identificado 10 grandes retos de transformación a los que todos los bancos tienen que dar respuesta y que son comunes a todos los escenarios.



Reflexión final: cómo prepararse para los profundos cambios de la industria de los próximos años

En este documento hemos presentado un resumen de nuestro estudio, que ponemos a su disposición previa petición, a través de una síntesis de los cambios a los que va a enfrentarse el sector y sus clientes en los próximos años.

Nuestro estudio demuestra que el ecosistema de los servicios financieros está acelerando un profundo proceso de cambio en ámbitos fundamentales, como su estructura competitiva, las preferencias y la forma de relacionarse con los clientes, la necesaria adaptación del talento, la aparición de nuevas formas de distribuir (como las plataformas y los ecosistemas) o la aceleración del uso de nuevas tecnologías (inteligencia artificial, *Cloud*, gestión inteligente de procesos, etc.). Todas ellas deben convertirse en nuevas oportunidades al servicio del crecimiento, la rentabilidad y la transformación.

La envergadura del cambio es tan grande que la necesaria gestión de las disruptiones económicas del corto plazo (tensiones en el crecimiento económico, inflación, oscilaciones de los tipos de interés, etc.) no debe condicionar el foco de las entidades hacia la transformación y el desarrollo de un modelo de negocio más rentable y resiliente. Las mejoras que puedan producirse en la rentabilidad como consecuencia de cambios en el entorno macroeconómico tampoco deben relajar los ritmos de transformación.

Esta transformación hace necesario revisar las fuentes de ventaja competitiva, que debe realizarse en dos sentidos. Por un lado, tener seguridad que cada una de las ventajas competitivas de hoy (cercanía, proximidad, confianza, etc.) lo seguirán siendo en un futuro. Por otro lado, identificar y construir fuentes de diferenciación para el futuro que pueden además ser radicalmente distintas a las actuales como, por ejemplo, la generación de vínculos emocionales con los clientes, la agilidad en procesos de gestión regulatoria, la mejora del negocio basada en el conocimiento del cliente a través de los nuevos datos, la participación en ecosistemas, la colaboración con otras compañías o la resiliencia ante los riesgos digitales.

En este contexto, los bancos deberían definir un conjunto focalizado de iniciativas de gestión para la transformación. El proceso debe comenzar definiendo una hoja de ruta que ayude a la alta dirección a visualizar y liderar el proceso de transformación, con las siguientes acciones:

- En primer lugar, clarificar el escenario (o los escenarios) que consideren más plausible y monitorizar su evolución.
- En segundo lugar, realizar un ejercicio de autoevaluación crítica. Al menos, los bancos deberían evaluar cómo el escenario futuro que contemplen impacta en los distintos ámbitos de su estrategia corporativa y de negocio, así como en su rentabilidad, y analizar cómo están preparados frente a los retos identificados.
- También deben integrar en la gestión planes para dar respuesta a las certezas que se han puesto de manifiesto a lo largo del estudio (impulso de la reputación, relevancia del asesoramiento, sostenibilidad, digitalización de los pagos, nuevos canales, automatización del *front-end*, ciberseguridad, etc.) en los modelos de negocio.
- Derivado de todo lo anterior, los bancos deberán definir y gestionar su propia "Hoja de Ruta" de transformación. Esta "Hoja de Ruta" debe concentrarse en abordar los 10 retos que se desarrollan en el estudio completo, más otras iniciativas específicas de cada entidad.

Esta hoja de ruta debe recoger las iniciativas de gestión derivadas de las elecciones y decisiones tomadas, y ayudar a la alta dirección a liderar y dirigir el proceso de transformación, con las siguientes consideraciones para su ejecución:

- Tener siempre presente el objetivo de construir las nuevas capacidades y fuentes de ventaja competitiva.
- Asegurar que el cliente está siempre en el centro de las decisiones en relación con la transformación.
- Habrá que probar nuevos conceptos. Algunos no tendrán el éxito esperado, pero servirán para aprender y generar conocimiento. Por ello, será necesario reducir el nivel de aversión al error, estableciendo los mecanismos de control adecuados, cuestionando periódicamente el éxito de las iniciativas y asegurando el control de las inversiones.
- Asumir de modo indelegable el liderazgo de la transformación por parte de la alta dirección.
- Monitorizar la evolución del contexto a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitan anticipar aquellos cambios que requieran adaptar la estrategia y/o la velocidad de transformación.

En un entorno de alta incertidumbre, y en el que los cambios se aceleran, es necesario disponer de información prospectiva que permita monitorizar la ocurrencia de modificaciones sustanciales en el contexto que impacten en la estrategia. En este sentido, la implantación de una metodología de seguimiento de la evolución del entorno, a través de indicadores avanzados, junto a la implementación de un modelo de gobierno al más alto nivel ejecutivo, podría ser de gran utilidad.

Esperamos que este estudio y estas reflexiones finales contribuyan al éxito de su organización. Desde Deloitte trataremos de estar a la altura de las necesidades que esta transformación plantea, tratando de compartir nuestra experiencia acompañando a entidades líderes en complejos procesos de transformación y, ayudando de esta manera, a que las entidades financieras españolas sigan siendo un referente a nivel mundial.



ANEXO:

¿Cómo debe condicionar el escenario económico actual la transformación³?

La banca, al igual que la mayoría de los sectores, presenta una correlación positiva con el contexto económico. La disminución del consumo y de la inversión privada propios de un contexto económico desfavorable, se traduce en una caída de la demanda de crédito y de otros servicios financieros y bancarios. Sin embargo, esta relación en el caso concreto del sector bancario es mucho más acusada. Un ciclo económico adverso impacta en la evolución de los ingresos de la banca de forma más rápida e intensa que en otros sectores y, adicionalmente, afecta a su coste del riesgo, a su solvencia y en último término, a su capacidad de invertir y transformarse.

Punto de partida

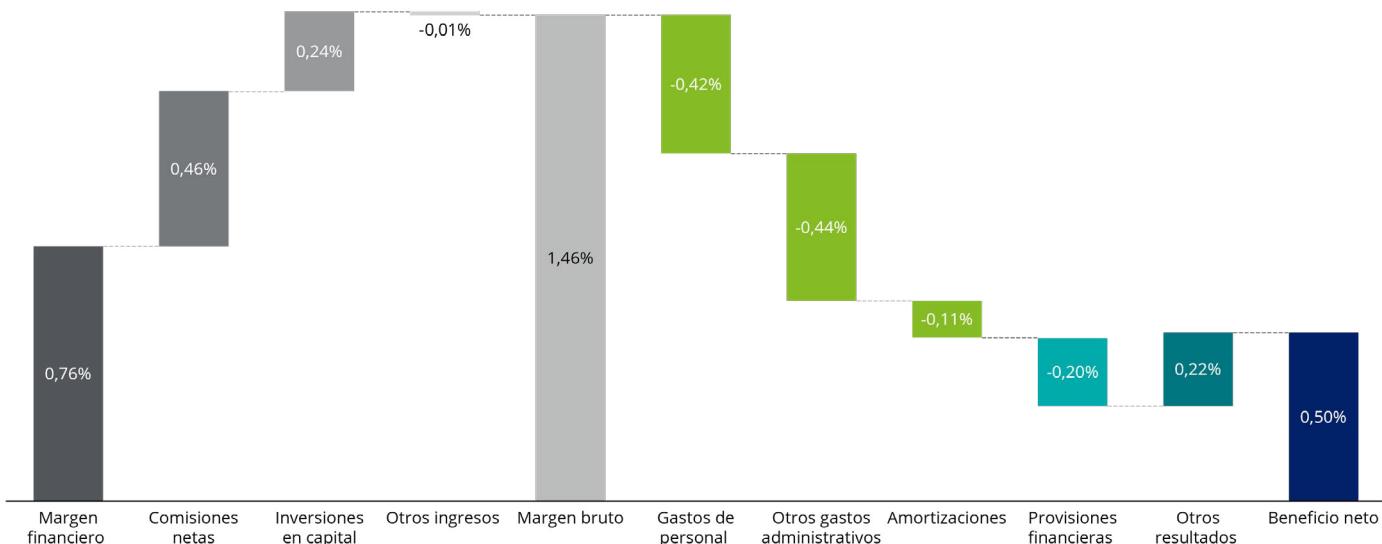
En menos de una década la banca española ha tenido que hacer frente a dos crisis económicas atípicas y relevantes: la crisis financiera europea de 2010-2012 y la crisis del COVID en 2020. En ambos casos, estas crisis provocaron elevadas pérdidas para el sector pero también han supuesto un importante impulso en su transformación. La crisis financiera de 2010-2012 fue una crisis de

desapalancamiento que obligó a la banca española a sanear su balance, disminuir su exposición a determinados sectores, reducir su base de costes y aumentar su fortaleza financiera. La crisis del COVID, por su parte, ha supuesto una aceleración de determinados cambios estructurales y la aparición de nuevas tendencias en el comportamiento de las personas y empresas (digitalización del consumidor, nuevas formas de trabajar, mayor importancia de los criterios ESG en la toma de decisiones, etc.), a los cuales la banca española continúa adaptándose.

Evolución de corto plazo

La economía española, actualmente, continúa inmersa en un proceso de recuperación tras la fuerte contracción sufrida en 2020. El PIB de España creció en el segundo trimestre del 2022 un 1,1% en tasa intertrimestral y un 6,3% interanual. No obstante, en los últimos meses el escenario macroeconómico mundial se ha deteriorado rápidamente como consecuencia del incremento de la inflación, de la crisis energética y de las incertidumbres geopolíticas.

Cuadro 8: Cuenta de resultados del sistema bancario español, negocio España (2021, cifras sobre activo total)



3. El escenario macroeconómico explicado en este anexo se ha utilizado para desarrollar proyecciones de estados financieros de la banca española para cada uno de los escenarios que están disponibles bajo petición.

La guerra en Ucrania iniciada a comienzos del 2022 se ha venido a sumar a problemas heredados de la crisis del COVID (ruptura de las cadenas de producción, cuellos de botella en la exportación y distribución, incremento en el precio del transporte, etc.), provocando de forma conjunta un fuerte incremento del precio de los alimentos y de la energía, al tiempo que los principales Bancos Centrales se han visto obligados a subir los tipos de interés para frenar la espiral inflacionista. Como resultado, las grandes economías están sufriendo una ralentización del crecimiento económico y países como Estados Unidos, que presenta un ciclo económico más avanzado que el europeo, habría entrado en recesión técnica (dos trimestres consecutivos en contracción).

El Banco de España, en junio de 2022 (ver Cuadro 9), revisaba a la baja sus previsiones de crecimiento para España en el año en curso hasta el 4,1% var. interanual (-1,3pp estimación de diciembre de 2021) y 2,8% en 2023 (-1,1pp estimación de diciembre 2021) y el regulador bancario ya ha adelantado que estas previsiones serán revisadas de nuevo a la baja en próximos meses. De forma que, aunque en este momento no existe un consenso sobre la intensidad de la desaceleración que sufrirá la economía española, podemos anticipar un freno en el ritmo de recuperación y un contexto de elevada incertidumbre en el corto plazo.

Con respecto al sector bancario, este contexto adverso podría afectar a las entidades financieras desde varios frentes. En primer lugar, la reducción del poder adquisitivo de las familias y la limitación de la inversión empresarial presionará a la baja la demanda de crédito y los ingresos bancarios. Sin embargo, las subidas de tipos por parte del BCE para combatir la inflación supondrán un balón de oxígeno para el sector que ha tenido que lidiar con tipos

negativos y márgenes mínimos en los últimos 20 años (ver Cuadro 2). Adicionalmente, el programa de ayudas europeas (Programa de Recuperación, Transformación y Resiliencia) debería suponer un fuerte impulso a la inversión empresarial en nuestro país, muy a pesar del escenario descrito anteriormente. En la primera mitad del año 2022, el crédito de nueva producción a empresas se habría incrementado un 24% respecto al mismo periodo del pasado año y un 10% frente al crédito concedido en 2019.

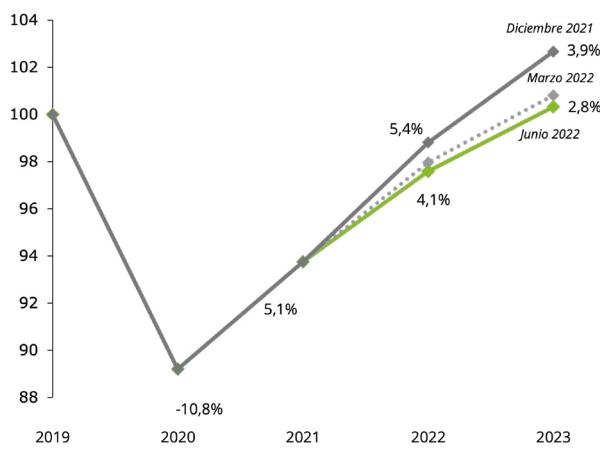
En segundo lugar, la subida del precio de la energía y de alimentos se empieza a traducir en un repunte de los precios de otros servicios y de los salarios. A diferencia de los últimos años donde la inflación y los salarios se han mantenido prácticamente estancados, en próximos meses la banca española podría enfrentarse a mayores presiones desde el punto de vista de los costes.

Por último, la subida de la inflación y el mayor coste de financiación incrementa el riesgo de impago de las familias, a lo que hay que añadir el potencial repunte en el número de insolvencias empresariales. El sector bancario español se enfrentará previsiblemente a un incremento de las tasas de morosidad y del coste del riesgo en el corto plazo.

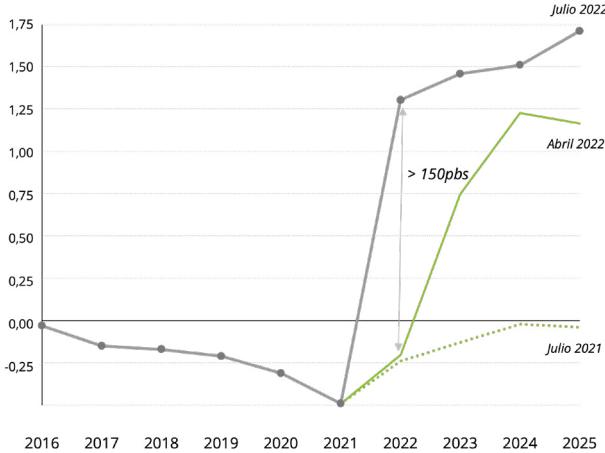
Como conclusión, podemos afirmar que el escenario previsto de menor crecimiento económico, elevada inflación e incertidumbre tendrá un impacto directo para la banca. Las entidades financieras españolas afrontan este nuevo desafío con un balance mucho más saneado y solvente (ver Cuadro 10), al mismo tiempo que existen factores relevantes y de signo positivo como la subida de los tipos de interés y los fondos europeos, que dificultan trasladar su impacto a un único escenario económico.

Cuadro 9: Principales previsiones para la economía española

Previsiones de crecimiento económico según BdE⁴ (Base 100, 2019)



Previsiones del tipo Euribor 12 meses⁵



4. Revisiones de las previsiones trimestrales de PIB realizadas por el banco de España en varios momentos (Diciembre 2021, Marzo 2022, Junio 2022).

5. Curva Forward 12M EUR según Bloomberg en varios momentos (Julio 2021, Abril 2022, Julio 2022).

Fuente: Banco de España; análisis Monitor Deloitte.

Adicionalmente, es posible que las compañías diversificadas de otros sectores con interés en abrirse camino en el negocio bancario (p. ej. *Digital Giants*) no sufran las consecuencias de esta crisis de manera significativa, de forma que cualquier retraso en los planes de transformación del sector bancario podría traducirse en una mejora de la posición de estas compañías frente a las entidades bancarias tradicionales.

La experiencia reciente demuestra que los ciclos económicos mundiales cada vez son más cortos, por lo que de cara al futuro, el sector bancario tendrá que aprender a continuar transformándose con independencia del ciclo económico vigente.

Evolución a largo plazo y principales hipótesis a 2030

Como hemos comentado, el rápido incremento de los tipos de interés por parte del BCE en próximos meses debería elevar el margen financiero de las entidades bancarias y por ende, permitir la esperada normalización de los ingresos y de la rentabilidad dentro del sector en el medio plazo. La curva forward denominada en euros a fecha de elaboración del documento (Julio-2022) adelanta una subida del Euribor 12 meses hasta niveles próximos al 2,5% en 2030 (Niveles aún por debajo del 4,5% de promedio en 2007, año previo al estallido de la crisis financiera mundial). Este incremento progresivo del valor del dinero debería favorecer la normalización de la rentabilidad del sector bancario sobre capital, alcanzando niveles de ROE entre 11-12% según nuestra estimación en el escenario más optimista, *Captive Customers*.

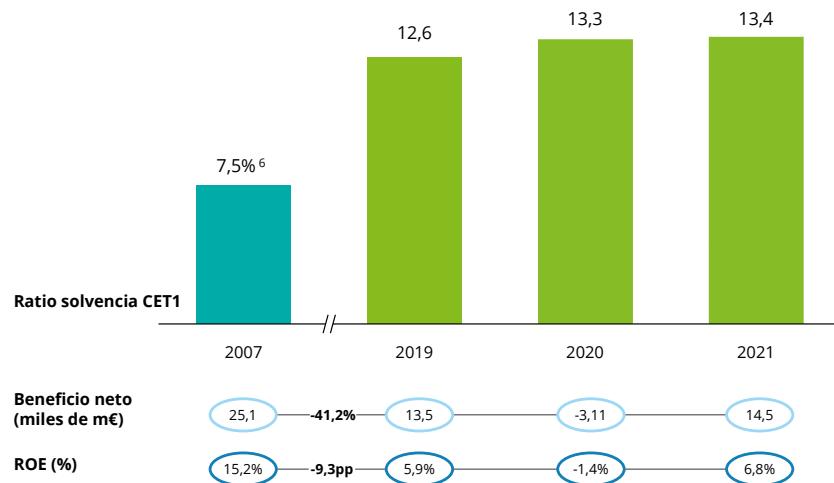
Un segundo factor destacable y común a los cuatro escenarios proyectados en 2030, es la continuidad del proceso de concentración sectorial, la disminución del número de sucursales y la simplificación y automatización de los procesos. Aunque el ratio de eficiencia de la banca difiere por escenario, es previsible una mejora sustancial de la productividad laboral y de costes de las entidades bancarias en próximos años. En este sentido, estimamos como escenario central una reducción del

número de sucursales próxima a una de cada tres y una mejora de productividad por empleado mínima del 5%.

En último lugar, el sector bancario como hemos adelantado es muy sensible al ciclo económico, de forma que los cuatro

escenarios a 2030 proyectados se han realizado considerando un contexto idéntico en términos macroeconómicos, de riesgos y solvencia bancaria. El crecimiento económico de España debería tender progresivamente a niveles próximos al potencial, un 1,5% en 2030 (ver Cuadro 11).

Cuadro 10: Evolución de la solvencia del sistema bancario español, negocio España



6. Ratio core capital del sistema bancario español, negocio España.
Fuente: Banco de España; análisis Monitor Deloitte.

Cuadro 11: Principales hipótesis económicas y bancarias comunes a 2030

	Dato 2021	CAGR (%)	Prev. 2030
Económicas	PIB real (% interanual)	5,1%	+2,2% 1,5%
	IPCA (% Interanual)	3,0%	+2,5% 1,9%
	Deuda pública (% s/PIB)	118,4%	-0,9% 109,6%
	Población (Mill personas)	47,3	+0,1% 47,7
Bancarias	Dato 2021	Variación (pp)	Prev. 2030
	Euribor 12M (% promedio año)	-0,49%	+3,0pp 2,46%
	Coste del riesgo (%)	0,50%	-0,1pp 0,40%
	Solvencia CET1 (%)	13,4%	0,0pp 13,4%
	Densidad de activo (% APRs)	40,4%	-2,4pp 38,0%

Autores en el estudio



Juan Pérez de Ayala

Socio director de la industria de Servicios Financieros* en Deloitte España | Socio de consultoría estratégica en Monitor Deloitte
+34 914432673 | jperezdeayala@deloitte.es



Rafael Campo Bernad

Socio director de Risk Advisory de la industria de Servicios Financieros en Deloitte España | Socio de Risk Advisory
+34 914381488 | rcampobernad@deloitte.es



Gerard Sanz

Socio responsable de Consultoría de la industria de Servicios Financieros en Deloitte España y responsable de Servicios Financieros en Monitor Deloitte | Socio de consultoría estratégica en Monitor Deloitte
+34 914432386 | gsanz@monitordeloitte.es

Expertos que han participado en el estudio



Gorka Briones

Socio responsable de transformación y medios de pagos para el sector bancario | Socio responsable de Monitor Deloitte España | Socio de consultoría estratégica en Monitor Deloitte
+34 914432520 | gobriones@monitordeloitte.es



Fernando Foncea

Socio responsable de sostenibilidad para el sector bancario | Socio de Risk Advisory en Deloitte España
+34 932304826 | fefoncea@deloitte.es



Joan Pere Salom

Socio responsable de talento para el sector bancario | Socio responsable de Human Capital en Deloitte España
+34 914432943 | dmartinlopez@monitordeloitte.es



Almudena Pérez-Villamil

Socio responsable de tecnología para el sector bancario | Socia de consultoría en Deloitte España
+34 914432381 | aperezvillamil@deloitte.es



María Guinot

Socia responsable del área legal | Socia de Deloitte Legal en Deloitte España
+34 912118095 | mguinot@deloitte.es



José Antonio Olavarrieta

Socio en el área de Corporate Finance para la industria de Servicios Financieros | Socio de Financial Advisory en Deloitte España
+34 914432875 | jolavarrieta@deloitte.es



José María de Santiago

Socio en el área de estrategia y transformación tecnológica | Socio de consultoría en Deloitte España
+34 911538524 | jdesantiago@deloitte.es



Francisco Ignacio Ambrós

Socio responsable de regulación para la industria de Servicios Financieros | Socio de consultoría en Deloitte España
+34 932533744 | iambros@deloitte.es



José María Molina

Socio en el área de M&A para el sector bancario | Socio de consultoría estratégica en Monitor Deloitte
+34 914432547 | jmolinadelcampo@monitordeloitte.es



Javier Echániz

Socio responsable de Data para el sector bancario | Socio de consultoría en Deloitte España
+34 914381073 | jechaniz@deloitte.es



Rubén Frieiro

Socio responsable de ciberseguridad para el sector bancario | Socio de Risk Advisory en Deloitte España
+34 914381073 | rfrieiro@deloitte.es



Joaquín Chico

Director en Monitor Deloitte | Responsable de Research
+34 914381457 | jochico@monitordeloitte.es



Diego Triviño

Senior Manager de consultoría en Monitor Deloitte
+34 918232383 | dtrivinopaniagua@monitordeloitte.es

* Industria de Servicios Financieros: incluye sectores de Banca, Seguros, Mercados de Capitales e Inversores Institucionales.

Monitor **Deloitte.**

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 345.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2023 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. Marketing & Brand.