

Según la V Edición del World Retail Banking Report 2008

El crecimiento de las entidades financieras necesitará nuevas fórmulas

- **A nivel global, el precio que las entidades cobran por los servicios bancarios ha descendido un 1% en 2007, situándose en 70 euros al año. La reducción en España ha sido de un 4,6%**
- **El nuevo contexto económico y financiero, la regulación, la intensificación competitiva, así como los cambios en los clientes anticipan un escenario de reducción de precios y márgenes financieros**
- **Las entidades financieras necesitarán replantearse sus estrategias de distribución para mantener su crecimiento orgánico, en un contexto más competitivo y con mercados de crecimiento lento**

MADRID, 17 de abril 2008. – El precio de los servicios bancarios descendió un 1% a nivel global hasta situarse en 70 euros en 2007, con una oscilación en los niveles de precios entre los 52 euros de media en Asia-Pacífico y los 79 euros en Norteamérica, según revela la **V Edición del World Retail Banking Report (WRBR)** publicado por Capgemini, ING y la Asociación Europea de Dirección y Marketing Financiero (EFMA). Esta nueva edición del informe contó con la participación de 194 instituciones bancarias pertenecientes a 26 países de la zona euro, el resto de Europa, Norte América y Asia Pacífico.

Diferentes variaciones de los precios bancarios en todo el mundo

A pesar de la aparente estabilidad global en los precios bancarios, el informe revela diferencias significativas entre países y regiones. Norte América registró el mayor incremento (una media del 5,7%) como resultado del encarecimiento de los pagos y de la utilización de efectivo. Su precio había descendido durante los tres años anteriores debido a la intensa competencia, especialmente en el precio de la gestión de las cuentas. Por otra parte, en Asia-Pacífico el precio bajó este año en un 11,1% como consecuencia del incremento de la competencia en Australia y en India, especialmente en los medios de pago y la gestión de las cuentas.

Los precios europeos permanecieron estables con un escaso incremento del 0,8%, tanto en los países que componen la zona euro como aquellos que están fuera de su ámbito de competencia. En España el comportamiento de los precios de los servicios bancarios continuó descendiendo de forma moderada con una reducción del 4,3% en términos nominales (reducción notablemente superior si consideramos el efecto de la inflación en 2007). Nuestro mercado ostenta una posición muy competitiva en el ranking global con precios inferiores al resto de países de la eurozona, salvo Holanda.

SEPA sigue impulsando la reducción de los precios en la zona euro

Con la llegada de SEPA, los precios de los servicios bancarios de medios de pago SEPA han disminuido más rápidamente en la eurozona que en el resto del mundo, habiendo bajado un 6,3%, de 41 a 38 euros.

La actual edición del estudio revela que la estructura de los precios en los países de la eurozona se mantuvo en niveles similares al año pasado. Las comisiones por pagos representan un 54% del precio en la zona euro.

En España esta proporción se incrementa, las comisiones bancarias que proceden de los servicios de medios de pago suponen el 71% del precio total. Así pues, la convergencia SEPA impactará relativamente más en nuestro mercado.

Las estrategias de precio como influenciadores del comportamiento del consumidor

Otra de las tendencias clave expuestas en el informe es que, en los últimos dos años, los bancos han utilizado el precio para influir en el comportamiento de los clientes frente a la creciente competencia. En este sentido, se han recortado los precios de los servicios influenciadores de las ventas (como las cuentas corrientes, las tarjetas, etc.) en un 0,8% anual. Este dato es un reflejo de su deseo de seguir siendo competitivos en los precios de los productos que los clientes pueden ver con mayor claridad y que, en consecuencia, determinan las decisiones de compra y la fidelidad del cliente.

Además, han seguido utilizando los influenciadores del comportamiento para atraer a los clientes o alejarlos de determinados productos o servicios. Se observa que han recortado el precio de los productos menos costosos en un 0,2% (banca online o extracción de dinero de los cajeros de la entidad) y han subido aquellos más costosos (cheques o retirada de dinero en los cajeros de otros bancos) en un 0,9% anual.

A futuro: el crecimiento orgánico en los mercados domésticos, clave para la rentabilidad

El estudio apunta también a los desafíos a que se deberá enfrentar la industria financiera, una nueva etapa que se caracterizará por competencia más intensa con mercados en desaceleración, y que los bancos deberán comprender y afrontar con nuevas estrategias de crecimiento más allá de las que han venido utilizando durante los últimos cinco años.

Así pues, en los próximos años se prevé que el crecimiento orgánico de los mercados domésticos sea el punto trascendental para alcanzar la rentabilidad de los bancos, y requerirá nuevas palancas de crecimiento basadas en la innovación de negocio.

Los factores que están intensificando la competencia en el mercado, haciendo probable la imposición de una reducción de los precios, serían una regulación más exigente, clientes más informados y demandantes, tecnologías más flexibles y eficientes de los nuevos modelos de competidores, así como la aparición de nuevos

actores en la industria. Estas alteraciones estructurales plantean asimismo un desafío a las estrategias tradicionales de la banca minorista, haciendo necesario un cambio. Sin embargo, durante los últimos cinco años, los ingresos de la banca minorista en los mercados domésticos de muchos de los grandes bancos del mundo han crecido a mayor ritmo que los costes, habiendo mejorado significativamente su ratio de costes / ingresos.

Cuatro claves para un crecimiento orgánico rentable

“Este informe identifica las cuatro prácticas básicas que han permitido que los bancos alcancen de manera más eficaz un crecimiento orgánico rentable en sus mercados domésticos en los últimos cinco años”, comenta Andrés Guibert, Responsable de Servicios Financieros de Capgemini Consulting España. “De una manera significativa, la mayoría de los grandes bancos se han concentrado en uno (o varios) de estos cuatro enfoques con vistas a obtener una ventaja competitiva: combinación de la innovación de productos y servicios, proximidad a los clientes y rapidez de distribución; integración multicanal completa y optimizada; incremento de la productividad de las ventas a través de la gestión dinámica de las sucursales; y apalancamiento de una cartera multi-marca con vistas a crear propuestas de valor atractivas para cada segmento de mercado”.

El informe destaca en nuestro mercado cómo La Caixa ha respondido con acierto al desafío del crecimiento rentable desarrollando su red de oficinas y transformando sus sucursales en una densa red de pequeños puntos de venta y captación de nuevo negocio.

Otros ejemplos de referencia en mercados cercanos son HBOS en Reino Unido con una aproximación multimarca; Crédit Mutuel-CIC, el cual ha triunfado en Francia ofreciendo productos innovadores que se adelantan a aquellos de la competencia; y en Holanda, ING que a través de su marca Postbank ha sabido apoyarse en una estrategia multicanal integrada con un fuerte énfasis en Internet, en paralelo a una reducción selectiva de la red de sucursales de ING.

El estudio anticipa algunas claves para continuar creciendo en el nuevo contexto de mercado que anticipamos. A su vez, pone de manifiesto tres estrategias de distribución que contribuirán al crecimiento orgánico de los bancos a futuro, con independencia de que las entidades continúen profundizando en sus estrategias de crecimiento tradicionales. El estudio anticipa el impacto del nuevo contexto y la intensificación competitiva en los ocho mayores países europeos, señalando que, de no innovar en sus estrategias de distribución, los bancos podrían perder hasta el 36% de sus ingresos netos proyectados a 2017, dato que en el caso de España asciende hasta el 54%.

En ese sentido, y de acuerdo con Andrés Guibert, *“en el nuevo contexto es necesario que los bancos continúen diversificando e innovando en sus modelos de distribución si desean sostener su crecimiento”,* comenta. *“Las ‘Estrategias centradas en Vender Mejor’, ofreciendo una propuesta de valor específica más hipersegmentada;*

las ‘Estrategias de Mayor Oferta’, que amplien la oferta con alternativas de productos y servicios no financieros; y el desarrollo de los modelos de ‘Negocio Indirecto’, impulsando el crecimiento a través de otros actores en la distribución, constituirán palancas clave que las entidades ganadoras integrarán eficientemente”.

Como ejemplos de empresas que han adoptado la categoría de “Vender Mejor” podemos citar a USAA (United Services Automobile Association), que se concentra directamente en la comunidad militar estadounidense. Igualmente, el Banco Boursorama en Francia, que dirige su actividad a clientes que se autoadministran con una oferta muy competitiva y de bajo precio en Internet.

Por su parte, como ejemplo de la estrategia de “Mayor Oferta”, aparece el Deutsche Bank, ya que ofrece una variedad de productos y servicios, que van desde productos *Gourmet* hasta servicios de canguro en sus sucursales Q110. Y, finalmente, destaca Virgin Money como un próspero ejemplo de un “recién llegado” que ha adoptado el modelo de “Negocio Indirecto” para eliminar a los intermediarios del mercado mediante el apalancamiento de una marca establecida con el objetivo de vender productos financieros.

Según Andrés Guibert: *“Las entidades más competitivas combinarán varios modelos de negocio para redefinir esta nueva etapa de mercado maduro de la banca minorista. Será necesario que todos los factores que tradicionalmente han hecho posible el crecimiento rentable sean repensados y recombinados con nuevas estrategias de distribución para adaptarse a este nuevo contexto”.*

*** World Retail Banking Report 2008**

Realizada conjuntamente por Capgemini, la EFMA e ING, la quinta edición del World Retail Banking Report se centra en el crecimiento de la banca al por menor en los mercados nacionales. Evaluando los pilares sobre los que los bancos mundiales impulsan su crecimiento, examina las estrategias de distribución alternativas que van a permitirles seguir creciendo orgánicamente en los saturados y desacelerados mercados nacionales de hoy. Este informe se basa en un análisis interno y en entrevistas en profundidad realizadas a 52 ejecutivos de banca en 15 países.

Adicionalmente, el informe presenta análisis en profundidad de los precios de la banca minorista en Europa, Norteamérica y Asia Pacífico, tomando como base datos recogidos en 194 bancos en 26 países.

Acerca de Capgemini:

Capgemini, uno de los líderes en servicios de Consultoría, Tecnología y Outsourcing del mundo ayuda a sus clientes a transformar y mejorar su negocio haciendo uso de las tecnologías más adaptadas a sus necesidades. La compañía se compromete a favorecer la libertad de acción de sus clientes y a optimizar sus resultados. Para ello se apoya en un método de trabajo único que ha denominado Collaborative Business Experience y en un modelo de producción llamado Rightshore®, que consiste en disponer del recurso idóneo en el lugar adecuado, en el momento justo y con la máxima eficiencia. Presente en 36 países, Capgemini ha alcanzado unos ingresos globales de 8.700 millones de euros en 2007. Capgemini tiene unos 83.000 empleados en todo el mundo.

"Capgemini Consulting agrupa las actividades de consultoría de Management del grupo Capgemini. Con 5.000 consultores a nivel mundial especializados en prácticas empresariales y por sectores, Capgemini Consulting acompaña a sus clientes en

proyectos de transformación desarrollando e implantando las estrategias más acertadas para impulsar el crecimiento y la competitividad