

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

CANVI DE CULTURA EMPRESARIAL

La *fintegració* del sistema bancari

Àngels Fitó Bertran

Directora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM Les bases sobre les quals s'ha assentat el negoci financer tradicional estan sent sacsejades per l'aparició de nous actors que introdueixen nous models de negoci que se sustenten en les oportunitats que ofereixen els recents avanços tecnològics. Les *fintech* són empreses de base tecnològica que ofereixen serveis financers digitalment mitjançant solucions tecnològiques i amb un enfocament centrat en les necessitats i preferències del consumidor. Davant l'amenaça que suposa aquesta disrupció al mercat financer, bancs i *fintech* estan desenvolupant estratègies de col·laboració que aprofiten el potencial innovador de les *fintech* per portar-ho al gran públic a través de les estructures i carteres de la banca tradicional. Aquest procés d'integració no està exempt d'obstacles i reptes entre els quals destaca un canvi en la cultura empresarial de les entitats financeres tradicionals.

PARAULES CLAU *fintech*; sector financer; banca; innovació digital

The fintegration of the banking system

ABSTRACT *The foundations of traditional financial business are being shaken by the emergence of new actors who are introducing new business models based on the opportunities offered by recent technological advances. Fintechs are technology-based companies that offer financial services digitally through technological solutions and which focus on the needs and preferences of the consumer. Faced with the threat posed by this disruption in the financial market, banks and fintechs are developing collaboration*

strategies that take advantage of the innovative potential of fintechs in order to bring it to the general public through traditional banking structures and portfolios. This integration process is not free from obstacles and challenges, one of the main ones being the change in the business culture of traditional financial institutions.

KEYWORDS *fintech; financial sector; banking; digital innovation*

Introducció

El desenvolupament de la tecnologia ha transformat el sector financer proliferant noves iniciatives que, mitjançant solucions digitals innovadores, ofereixen serveis financers a milions d'usuaris. Ens referim a l'ecosistema *fintech*. A continuació, a partir de l'estudi de diferents informes i treballs publicats s'analitza la trajectòria d'aquestes empreses i el seu procés d'integració amb el sistema bancari tradicional. Al final del recorregut es posa de manifest com la col·laboració entre la banca i les *fintech* es percep com la millor estratègia per seguir competint en un mercat on la tecnologia seguirà plantejant nous reptes.

1. La transformació digital del sector financer

Que la tecnologia ha propiciat una transformació de gran importància en el sector financer tradicional, és una obvietat. Amb la finalitat d'aprofitar les oportunitats que la innovació tecnològica ofereix en termes d'accés, cost i seguretat, tant l'oferta com la demanda de serveis financers han adaptat els seus processos i hàbits de consum, si bé no sempre a la mateixa velocitat. Tal com destaca l'informe del Observatori de Digitalització Financera (ODF) sobre la presa de decisions financeres dels espanyols en un context de transformació digital (1), les entitats financeres espanyoles, probablement empeses pels nous models de negoci que emergeixen sota els seus peus, han realitzat un enorme esforç per transformar-se digitalment. Al seu torn, en la demanda de serveis financers també es detecten canvis en els patrons de consum que permeten parlar d'un nou client digital amb uns trets i comportaments diferenciats i que exigeix als seus proveïdors de serveis millor accés, major personalització i més transparència.

En el que portem de mil·lenni, aquest consumidor de serveis financers ha evolucionat significativament passant del que es podria considerar un client de sucursal, fins i tot fortament arrelat al pagament en efectiu i amb una percepció de la banca

online com un servei disponible, àgil, però poc segur, al consumidor actual que està permanentment connectat, que fa ús de la banca online per consultar saldos o moviments i realitzar transferències, i que transita de la banca online a la banca mòbil per ser un entorn més còmode i segur. En aquest camí cap a la digitalització dels serveis financers, encara amb un llarg recorregut per davant, les projeccions de l'ODF apunten cap a una ampliació del ventall d'activitats que es realitzaran online, la imposició definitiva del mòbil per realitzar aquestes activitats, així com la incursió de nous intermediaris no bancaris que hauran de proveir a un consumidor cada vegada més empoderat.

2. L'Ecosistema Fintech

No obstant això, l'impacte més destacat que aquesta revolució tecnològica ha ocasionat en el sector financer, no es troba tant en el canvi de mètodes i comportaments de bancs i clients, sinó precisament en la irrupció de nous actors que, definint estratègies de negoci disruptives, s'estan fent un lloc al sofisticat mercat de les finances. Estem parlant de l'Ecosistema Fintech, on proliferen un conjunt d'iniciatives, sovint concebudes com *start-ups*, que fan un ús extensiu i disruptiu de la tecnologia per oferir diferents serveis financers que eviten la intermediació bancària.

En aquest escenari, l'informe «Fintech, Innovació al servei del client» (2) elaborat conjuntament per Funcas i KPMG descriu les empreses que cohabituen en aquest entorn com a entitats que (a) ofereixen productes financers totalment online a través de (b) tecnologies disruptives, estructures flexibles i metodologies àgils i (c) amb un enfocament centrat en les necessitats i preferències del consumidor. (d) Es basen en un model desintermediat i això (e) afavoreix la inclusió financera de segments de la població en democratitzar l'accés a més serveis financers, alhora que (f) redueix el cost de la prestació del servei a través de sistemes més eficients.

El catàleg de serveis que ofereixen aquestes organitzacions a un consumidor cada vegada més connectat, informat, i per tant més exigent, no deixa de créixer. Avui en dia existeixen múltiples i imaginatives fórmules financeres que donen accés a finançament a milions d'usuaris i empreses mitjançant solucions digitals. Mentre els tipus d'interès del BCE estan per terra i els bancs segueixen imposant tipus propers a les dues xifres en els préstecs al consum, el Crowdlending, o préstecs col·lectius, ocupen la primera posició en el rànquing de les finances col·laboratives. Al seu torn, en un context on les empreses han assistit impotents al tancament de l'aixeta del crèdit, el Crowdfunding, o inversions o préstecs col·lectius vinculats a l'èxit del projecte, estan desbancant el negoci del cabdal-risc clàssic. Però aquestes són només dos, les més grans, de les fórmules que s'han desenvolupat en l'àmbit de les finances col·laboratives. Dipòsits en comptes PayPal, criptomom-

nedas com el Bitcoin, serveis financers els quals ja ofereixen gegants tecnològics com Facebook, Amazon, Google, Apple o Alibaba; els Neobanks que utilitzen exclusivament les xarxes socials per relacionar-se amb els seus clients, o fins i tot plataformes asseguradores on la bona conducció del col·lectiu assegurat reverteix en les quotes del grup. Són algunes de les noves iniciatives i actors que dia a dia augmenten exponencialment el nombre d'adeptes.

3. Els financers tradicionals vs els financers disruptius

Les últimes xifres ofertes per la Universitat de Cambridge (3) en el seu segon informe europeu sobre la situació i evolució de la indústria financera alternativa posen de manifest que a Europa ha existit un creixement més que exponencial d'aquest ecosistema alternatiu de solucions financeres. El document que porta per títol *Sustaining Moment* destaca que durant el període 2013-2015 el volum de transaccions a Europa ha superat els 5.000 milions de €. L'informe apunta al fet que el pes d'aquesta indústria és encara petit i que la ralentització del seu creixement en l'últim any és el reflex dels riscos que aquesta indústria ha d'enfrontar per transitar de la *start-up* a formes sostenibles de finançació dins de l'ecosistema de serveis financers europeus. En l'àmbit nacional, las últimes xifres de l'ODF del 2017 (2) situen a Espanya, amb aproximadament 300 empreses, en el sisè país del món per nombre de *fintechs*. Aquest sector emergent ocupa a més de 3.500 treballadors i la facturació ascendeix a més de 100 milions d'euros. Amb la cinquena posició mundial quant a l'ús de productes i serveis *fintech* per part dels s'estima que la nova inversió l'any 2017 va ser de 250 milions. Aquesta inversió es veu atreta per les característiques del mercat espanyol, amb forta presència de la banca, un sector que en els últims anys ha sofert un destacat procés de concentració i on el mòbil està aconseguint elevats índexs de penetració.

I que pensen els financers tradicionals dels financers disruptius? Un informe del *The Economist* «The disruption of banking» (4) va resumir les opinions de més de 100 executius sènior d'entitats financeres i la mateixa xifra d'executius d'empreses *fintech*. Resulta revelador destacar que més del 90% dels banquers entrevistats reconeguessin que les *fintech* tindrien un impacte significatiu sobre el sector. L'efecte de la *fintegració* que va començar pels propis serveis de banca online va ser només l'inici dels canvis en el comportament dels consumidors financers. No obstant això, resulta sorprenent que el 54% dels entrevistats afirmessin que, si bé ja fa temps que les entitats financeres parlen de disruptió, no estan encara implantant canvis significatius en aquesta línia. Quant a les febleses que més clarament poden danyar el posicionament de la banca tradicional destaquen «una visió digital, clara i estratègica», «el perill de violacions de seguretat» i «una cultura que s'adapti ràpidament

al canvi». L'altra cara de la moneda, les forteses que encara atresoren els bancs, és «la reputació d'estabilitat», «la lleialtat del client» i «l'experiència regulatòria i en la gestió de riscos».

I quin és la perspectiva de les *fintech*? Gairebé la meitat dels seus executius reconeix que els bancs seguiran dominant el sector si bé més de la quarta part suggereix que serà un mix equilibrat d'ambdues fórmules el que imperarà al mercat. Quant a les febleses, les *fintech* reconeixen la inexperiència en la gestió de riscos, un nivell insuficient de capital invertit, la falta d'experiència directiva i l'escassa confiança del client davant solucions tan noves com aparentment poc segures. No obstant això, l'especialització en determinats productes, l'absència de regulació en determinats segments, l'agilitat per portar al mercat noves propostes i la capacitat d'innovació són algunes de les bases que juguen al seu favor.

És evident que l'estructura àgil i innovadora de les *start-ups* financeres els ha permès fer-se un buit en l'ecosistema financer fent arribar al mercat proposades creatives que s'ajusten millor a les expectatives dels consumidors finals. La seva capacitat de donar resposta a necessitats, que les grans entitats bancàries tradicionals no han estat capaces d'abordar, els ha atorgat el paper de motor de la innovació en el sector financer. Per la seva banda la banca tradicional que disposa de l'experiència té a més el més important per aconseguir grans quotes de mercat: els clients (les últimes xifres publicades en el Baròmetre de la Innovació Financera (5) mostren que, al mercat espanyol, existeix una important vinculació del client amb la seva entitat financera principal sent 1,7 el nombre mitjà d'entitats amb les quals un client té relació).

4. La *fintegració* del sector financer

A la fi del mil·lenni passat Bill Gates va vaticinar que en un futur els serveis financers serien necessaris, però els bancs no. Si bé resulta evident que els bancs han d'abordar un profund procés de transformació, però no només en temes tecnològics, ja que la tecnologia per sí sola no és intrínsecament disruptiva, també és cert que les *fintech* necessiten encara guanyar-se la confiança d'un públic molt més nombrós per poder garantir la seva continuïtat. Enfront de la hipotètica lluita per imposar-se al mercat, es podrien plantejar diferents escenaris que passen per una cooperació on els bancs aprofitin els avanços de les *fintech* per millorar l'experiència dels seus consumidors, una possible fragmentació o repartiment dels serveis financers, o bé una residualització del paper dels bancs que perdrien la seva funció d'intermediació bancària deixant el tracte amb el client en mans de les *fintech*. No obstant això, sembla que en la batalla entre el sector financer tradicional i les *fintech* finalment es va acabar imposant la dita «si no pots amb l'enemic, uneix-te a ell».

Així, és precisament en un context tan altament competitiu i complex, com el mercat financer, on sembla que s'imposa, de moment, una estratègia de cooperació. Els últims informes publicats posen en relleu que les noves propostes revolucionàries de les *fintech* es tornen rendibles quan compten amb l'estructura i la cartera dels grans bancs per implantar-les de forma massiva. Aquesta conclusió es desprèn d'un estudi publicat també per l'ODF (6) on, entre altres afirmacions, s'apunta que el 75% dels bancs realitza acords amb empreses *fintech*, el 56% està desintermediant el seu model de negoci i el 75% realitza acords de co-creació. Al seu torn, des del punt de vista de les *fintech*, un 26% d'elles manifesta haver aconseguit el seu punt mort, gràcies, en part, a les aliances segellades amb la banca tradicional.

Aquest procés d'integració que ja ha donat els seus primers passos no està exempt d'obstacles. El Global Fintech Report (7) publicat per PwC el 2017 alerta d'un conjunt d'elements que han de ser tinguts en consideració per afrontar processos de col·laboració o participació entre institucions financeres i empreses de *fintech*. Les diferències culturals i en els models de gestió, la incertesa davant un marc regulatori per establir i les contrastos entre els diferents models de gestió són les principals dificultats que qualsevol aliança entre socis financers hauran d'afrontar. A continuació, li segueixen aspectes de caràcter més tècnic com les incompatibilitats tecnològiques, les discrepàncies en els processos operatius, les diferències en competències tecnològiques o bé aspectes relatius a la seguretat tecnològica.

La irrupció constant de noves tecnologies com el Blockchain o la Intel·ligència Artificial, entre unes altres, és precisament el que esperona la implantació d'estratègies actives de col·laboració banca-*fintech* permetent a tots dos estar a l'avantguarda de la innovació tecnològica. Per tant, la història de convivència d'aquests dos models de negoci, tradicional i disruptiu, ha transcorregut des d'una etapa inicial on es preveia una feroç lluita per fer-se o mantenir quotes de mercat, a l'estadi actual on aliances i acords de col·laboració sembla mantenir-les a resguard d'un enemic clarament superior, les Big tech, o els gegants tecnològics popularment coneguts com GAFA (Google, Apple, Facebook i Amazon) o els seus col·legues asiàtics BAT (Baidu, Alipay i Tencent).

5. Els reptes de la cooperació financera

Quan les noves generacions es converteixin en consumidors de productes financers exigiran als seus proveïdors els mateixos nivells de servei i innovació que troben en Google o Amazon. Davant aquest escenari, per continuar sent competitiu i no ser devorats per un mercat que pot veure's arrossegat per les tendències oligopòliques que imposen els processos de digitalització, les aliances financeres

hauran de posar èmfasis en aquelles polítiques que promoguin la innovació. En aquest sentit el Global Fintech Report (7), a partir dels resultats d'una enquesta a 1.308 directius d'entitats financeres i *fintech*, identifica un conjunt de sis factors que han d'incloure's en les estratègies d'innovació.

En primer lloc, l'exploració d'estratègies d'associació on la complementarietat de competències i talents pot derivar en importants sinergies de negoci. En segon lloc, la contínua avaluació de les tecnologies emergents que estimuli l'aliança banca-*fintech*, ja sigui incubant o accelerant noves *start-ups* tecnològiques que testegin nous sistemes d'aproximació als clients es concep com una estratègia de futur. En tercer lloc, la integració de les innovacions tecnològiques que actualitzin els sistemes existents i els dotin de major agilitat. A continuació, l'establiment d'una cultura tecnològica, però també organitzativa, que estimuli i de suport a la innovació. També es precisa d'una major focalització al comportament, necessitats i preferències del consumidor, donant-li veu en els processos d'innovació. Finalment resulta imprescindible promoure una cultura empresarial de suport al talent i la innovació

Conclusions

Les principals conclusions que s'extreuen d'aquest succint recorregut per la situació del mercat dels serveis financers són les que s'exposen a continuació:

- El sector financer està vivint un intens procés de transformació digital on les *fintech* exerceixen el paper de disruptor tecnològic impulsant el procés de transformació tecnològica del sector bancari tradicional.
- Després d'un període inicial de desconcert i recel per part del sector tradicional, s'imposen estratègies de col·laboració on la innovació que es gesta en les *fintech* s'industrialitza a través de les estructures de la banca tradicional.
- La principal amenaça a la qual s'enfronten actualment banca i *fintech* són els denominats big tech que atreuen a grans inversors i atresoren la confiança de milions d'usuaris. En un futur, les previsions són també d'una major col·laboració entre les *fintech* i els gegants tecnològics.
- Les estratègies de col·laboració o integració entre la banca tradicional i les *fintech* han de promoure la innovació tecnològica, la compartició de coneixement, així com fomentar una nova cultura organitzativa que d'ales a la innovació tecnològica i empresarial.

Referències bibliogràfiques

- (1) OBSERVATORI DE DIGITALITZACIÓ FINANCERA FUNCAS-KPMG (2017). «Com prenen els espanyols les seves decisions financeres digitals?» <<https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2017/11/como-toman-espanoles-decisiones-financieras-digitales.html>>
- (2) OBSERVATORI DE DIGITALITZACIÓ FINANCERA FUNCAS-KPMG (2017). «Fintech, innovació al servei del client» <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/11/fintech-innovacion-servicio-cliente.pdf>>
- (3) CAMBRIDGE CENTRI FOR ALTERNATIVE FINANCE (2016). «Sustaining Momentum, The 2nd European Alternative Finance Industry Report» <https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2016-european-alternative-finance-report-sustaining-momentum.pdf>
- (4) THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED (2015). «The disruption of banking» <https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/eiu-the%20disruption%20of%20banking_PDF_0.pdf>
- (5) FUNCAS; FINNOVATING (2018). «Baròmetre d'Innovació Financera» <<http://www.finnovating.com/report/i-barometro-de-innovacion-financiera-2018/>>
- (6) OBSERVATORI DE DIGITALITZACIÓ FINANCERA FUNCAS-KPMG (2017). «El nivell de maduresa digital del sector financer espanyol». *Observatori de Digitalització Financera*.
- (7) PwC (2017). «Redrawing the lines: Fintech's growing influence of Financial Services». *Global Fintech Report 2017* <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>>



Àngels Fitó Bertran

afitob@uoc.edu

Directora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctora en Comptabilitat i Auditoria per la Universitat de Barcelona i màster en Direcció Fiscal i Financera de l'Empresa (UB). Directora dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya. Durant anys ha compaginat la docència i recerca en comptabilitat i gestió en diferents universitats amb la consultoria empresarial. Les seves línees d'investigació es centren en l'estudi de les noves eines de gestió, el procés de convergència de la normativa contable internacional, així com l'impacte de l'*e-learning* en l'empresa. El fruit d'aquesta investigació són diverses publicacions i ponències en congressos nacionals i internacionals.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

