

DELINEANDO ESTRATEGIAS

Fintech

Una nueva era para los servicios financieros

Por: Maricarmen García y Hermes Castañón





La transformación de los servicios financieros es una realidad que avanza a ritmos vertiginosos, centrándose, principalmente, en optimizar la experiencia y confianza del cliente. El papel de la tecnología financiera o financial technology, de la cual se deriva el término fintech, es clave en esta veloz evolución.

Los servicios financieros constituyen un mercado en constante perfeccionamiento para satisfacer las necesidades de los usuarios individuales y empresariales. Como resultado de los modelos económicos basados en la colaboración. apoyados en las tecnologías digitales, han surgido oportunidades de cooperación sin precedentes entre los jugadores tradicionales, las startups y empresas de tecnología que anteriormente no tenían relación con los servicios financieros. Entre los objetivos de las fintech están la inclusión financiera, la democratización de servicios, la atracción de las generaciones jóvenes y la innovación a menor costo.

La combinación de las fintech y el sector financiero generará fortalezas para ambas, además de que aportará al mercado productos exitosos; los más beneficiados de esta colaboración serán los usuarios, que tendrán a la mano servicios de mejor calidad.

¿Qué son las fintech?

Son empresas que, a través del uso de la tecnología, han desarrollado modelos de negocio innovadores para proveer servicios financieros de manera distinta. Generalmente, las *fintech* fundamentan su operación en la tecnología, y sus servicios se entregan por medio de canales digitales como aplicaciones móviles y navegadores de internet (*MobApp, web app* y *web browser*), y también por medio de las siguientes tecnologías habilitadoras:

- Internet de las cosas (IoT)
- Automatización y robotización (RPA y roboadvisors)
- Consumo de servicios computacionales en arquitecturas cloud (servicios en la nube)
- API e interfaces de intercambio de información (open banking)
- Computación cuántica y realidad virtual o aumentada
- Data & analytics
- Ciberseguridad
- Biometría avanzada
- Tecnologías de movilidad
- Inteligencia artificial (IA)
- Cadena de bloques (blockchain)
- Big data & analytics

Las fintech, además de sus objetivos de generar valor a los inversionistas, persiguen metas con impacto social como la inclusión financiera. Gran parte de su éxito radica en que ponen al usuario en el centro y diseñan todo pensando en él y alrededor de él. También se caracterizan porque la prestación de servicios la llevan a cabo por medio de canales digitales, plataformas virtuales y de movilidad.

Distinto a lo que ocurre en el sector financiero tradicional, donde las instituciones participan en diferentes mercados y con múltiples servicios, las *fintech* por lo general se especializan en un solo producto, lo que explica el gran número de iniciativas que existen; además, usan los datos como su activo principal, por lo que diseñan modelos de negocio donde el eje es la información.

Por su potencial de negocio tienen gran capacidad de escalabilidad. Actualmente, en otros países, existen *fintech* que desplazan miles de millones de dólares y mantienen alianzas con importantes instituciones crediticias.

De la crisis de confianza a nuevos modelos de negocio

Fintech es un sector amplio con una larga historia. Su surgimiento se encuentra profundamente relacionado con el desarrollo tecnológico, así como con la crisis económica de 2008. Esto trajo consecuencias reputacionales para el sector financiero, lo que conllevó a una pérdida de confianza de los usuarios y el encarecimiento de los servicios, derivado de costos adicionales por los requerimientos regulatorios. Las condiciones fueron propicias para que fueran apareciendo modelos alternativos, como los que vemos hoy en día.

Estas empresas se han desarrollado gracias a la creatividad de profesionales y emprendedores que diseñan productos y servicios dirigidos a clientes con apetito por la innovación, así como a aquellos generalmente poco considerados por las instituciones tradicionales.

En México, la regulación aplicable les impide realizar actividades reservadas para los bancos y otras instituciones del sector, por ejemplo, la captación de dinero de los usuarios. Al mismo tiempo, sus operaciones no están protegidas, ni garantizadas por el Estado; por ello, las *fintech* solo pueden

actuar como intermediarias entre los inversionistas y los solicitantes de recursos. Dado este contexto, la colaboración con el ecosistema es sumamente importante para lograr su expansión.

Las instituciones financieras también deberán colaborar con las *fintech* para fortalecer sus cadenas de valor con los nuevos habilitadores tecnológicos.

El éxito depende de que las instituciones financieras identifiquen y negocien con aquellas que ofrezcan soluciones idóneas para integrarse y combinar su cultura organizacional, la capacidad de sus colaboradores, la interoperabilidad de plataformas informáticas, así como los modelos de negocio y mercado objetivo.

Las fintech se han desarrollado gracias a la creatividad de profesionales y emprendedores que diseñan servicios dirigidos a clientes con apetito por la innovación

Regulaciones en el mercado

México es el primer país en América Latina en aprobar una ley que regula y autoriza la operación de las *fintech*, ofreciendo certeza a los clientes e inversionistas, haciendo más transparentes los recursos y creando espacios de prueba para el desarrollo de otras iniciativas.

La Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera (LRITF, o Ley Fintech), fue publicada en 2018, estableciendo que el principal órgano regulador es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), aunque también prevé interacciones con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Banco de México y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

Dicha ley fue sugerida por los propios emprendedores, a partir de la colaboración y pláticas con representantes del sector bancario y la academia. La normativa ha sido bien recibida por el sector financiero, porque sienta un marco jurídico y legal, propone la construcción de un

ecosistema sostenible y protege los intereses de la comunidad financiera.

A partir de esta regulación, las fintech deben ser autorizadas por la CNBV, para lo cual requieren condiciones en cuanto a administración financiera y contable, gobierno corporativo, gestión de riesgos, medidas antilavado de dinero, custodia de la información personal, entre otros elementos. Este marco institucional busca generar confianza y lealtad en los mercados, y mitigar posibles riesgos, como los que se desencadenaron durante la crisis internacional de 2008, y el daño que causaron a la reputación de las entidades en aquel momento, entre otros.

La Ley Fintech permitió cubrir una zona gris que impedía el crecimiento de estas *startups*, dándoles certeza para atraer a inversionistas y posibles usuarios. Esta normativa es el marco base para cumplir con los regímenes contables, fiscales y financieros aplicables, y abrirles camino a las *fintech* como promotoras de inclusión financiera, certeza jurídica y neutralidad tecnológica afines con el concepto de banca abierta (*open banking*).

Cuatro elementos clave de la Ley Fintech

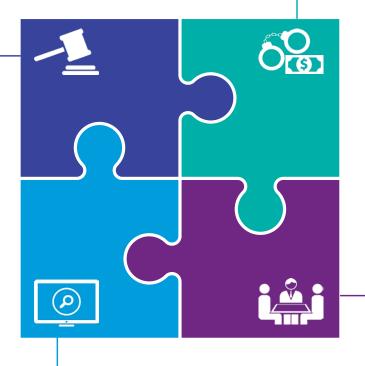
La regulación pone énfasis especial en los temas relacionados con la prevención del lavado de dinero y considera necesario que las instituciones de tecnología financiera (ITF) tengan obligaciones de monitoreo por medio de su gobierno corporativo y cumplan con los requisitos de autorización.

- Establecer medidas y procedimientos para prevenir el financiamiento del terrorismo y el manejo de recursos de procedencia ilícita
- Desarrollar una metodología para evaluar los riesgos
- Presentar reportes a la SHCP

Lavado de dinero

Requisitos de autorización

- Deben estar concebidas bajo el esquema de sociedades anónimas
- Deben contar con el capital mínimo requerido
- Deben tener una página de internet
- Deben cumplir con la infraestructura contable y operativa que dicte la CNBV



- Contar con un Consejo de Administración integrado por, al menos, 20% de consejeros independientes
- Certificar adeudos y estados de cuenta de sus clientes por medio de un contador público

Gobierno corporativo

Ŋ

Obligaciones de monitoreo

4

- Comprobar la procedencia de los recursos de los clientes
- Cotejar la identidad de sus clientes
- Mantener actualizadas las políticas que exige la Ley Fintech

México a la vanguardia

Uno de los países con más empresas de tecnología financiera en América Latina es México. En la publicación *Fintech Radar México*, realizada por Finnovista¹ en agosto de 2018, se contabilizaron 334 *startups*; México se ubica en

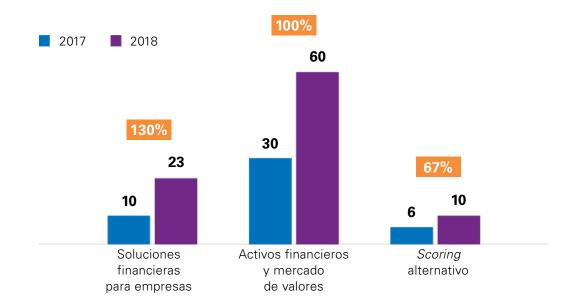
el segundo lugar de la región (después de Brasil) con la mayor cantidad de empresas *fintech*. El año pasado ocupó el primer lugar. El *top* 3 de modelos de negocio con respecto al número de empresas fue:







El top 3 de modelos de negocio con respecto al porcentaje de crecimiento de 2017 a 2018 fue:



Con la promulgación de la Ley Fintech, los ganadores son los clientes, consumidores de la banca y los servicios financieros, así como las empresas integradas a diferentes cadenas de valor. Ganan los desarrolladores de nuevas ideas, la economía digital y los usuarios, sobre todo en las regiones generalmente menos incluidas. Se beneficia también el país, porque cuenta con instituciones vanguardistas, innovadoras, con una base digital que seguirá actualizándose a medida que avancen las tecnologías.

El reto para el desarrollo de las fintech está en dos esferas de acción: en los reguladores que puedan apoyar a un sector tecnológico sólido, y en los bancos y otras organizaciones que encuentren modelos de colaboración y les ofrezcan espacios para desarrollarse. Entonces podrán alcanzar uno de sus principales objetivos, que es la inclusión financiera y la formalidad para nuevos sectores de la población y de la economía.

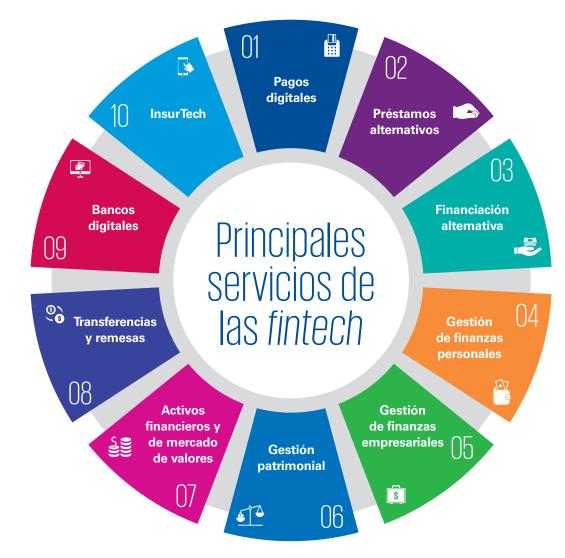
¹ Fintech Radar México 2018, Finnovista, 2018.

Nuevos modelos de negocio

Los productos y servicios fintech cubren un gran espectro de operaciones, pues se han expandido para integrar cualquier innovación tecnológica y automatización del sector financiero, incluidos los avances en educación y la asesoría en inversiones, la gestión de patrimonios personales y empresariales, préstamos, pagos digitales, transferencias, remesas, entre otros. Pueden involucrarse en el desarrollo y uso de criptodivisas, así como también de tokens, aunque no como un modelo de negocio en sí mismo, sino como un habilitador de otros.

Por su misma naturaleza, los modelos de negocio están en constante cambio, según responden los mercados o avanza la tecnología, pero siempre dentro del marco regulatorio. Pueden evolucionar más allá de los servicios financieros y desarrollar soluciones, medios de pago o aplicaciones para otras industrias como *retail*, tiendas de conveniencia, cobranzas, gestión y minería de datos, entre otros. Para favorecer la creación de nuevos productos y servicios, la Ley Fintech define mecanismos para proponer modelos novedosos y probar su integridad antes de ponerlos a disposición del público en general.

Al momento y de acuerdo con su grado de madurez, existen los siguientes modelos²:



² Fuente: Informe "Fintech: Innovaciones que no sabías que eran de Latinoamérica y el Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo; 2017 y Global Fintech Report 2018", CB Insights.

Las tecnologías habilitadoras

Una de las características de las *fintech* es que han desarrollado herramientas poco convencionales. Esto les permite generar información diferenciada para el *scoring* o evaluación de riesgo crediticio, crear algoritmos para identificar usuarios y enlazar inversionistas con solicitantes de recursos, entre otras facilidades.

Las *fintech* se han revelado útiles para detectar nichos de mercado y para bancarizar individuos, así como pequeñas empresas que estaban fuera del radar de otras instituciones.

Estas empresas innovadoras son útiles para detectar nichos de mercado e impulsar la bancarización

Innovación para las instituciones financieras

Aunque las *fintech* no están reservadas para las instituciones financieras, son estas las que más valor han podido agregar a sus operaciones. Los beneficios al incorporar las tecnologías financieras como punto central en la estrategia del negocio han llevado a las organizaciones de servicios financieros a tener un mayor relacionamiento con el ecosistema *fintech*, entre otras ventajas.

Una encuesta³ desarrollada por KPMG en 2017 a más de 160 instituciones financieras, arroja conclusiones acerca de cómo estas se encuentran en medio de la adopción de las tecnologías financieras y de los emprendimientos en este sector, con el objetivo de continuar evolucionando:

57%

De las instituciones financieras consideran que, en este momento, el sector *fintech* es su principal agente disruptor

88%

Cuenta con una estrategia de *fintech*, o se encuentra en proceso de desarrollarla

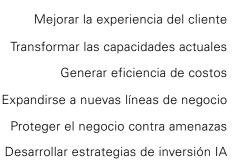
47%

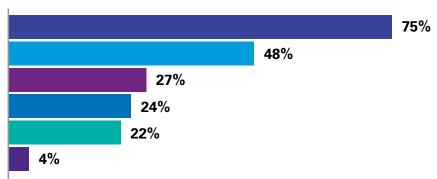
Considera que dicha estrategia se encuentra alineada a los desafíos del mercado financiero

³ Fuente: Forging the future, KPMG International, 2017.

La importancia de una estrategia fintech

El principal motor para esta estrategia está en innovar enfocándose en el cliente. Luego la tendencia se orienta a la transformación de las capacidades y generar mayor eficiencia, como los muestran estos datos:





liderazgo ejecutivo

Elementos clave para contar con una sólida estrategia fintech Evaluar el estado actual para identificar oportunidades disruptivas de cambio Contar con una visión de amplio espectro a tres, cinco y diez años Alinear la cultura organizacional con la estrategia de transformación Desarrollar interfaces para la Contar con un plan continuo de actividades de innovación Priorizar las iniciativas a ejecutar Contar con el apoyo y recursos del

Interacción con el ecosistema fintech

interoperabilidad de sistemas y plataformas

El 72% de las instituciones financieras (IF) considera a las *fintech* como principal fuente de innovación en los siguientes tres años, incluso por encima de las grandes compañías de tecnología, según la encuesta⁴.

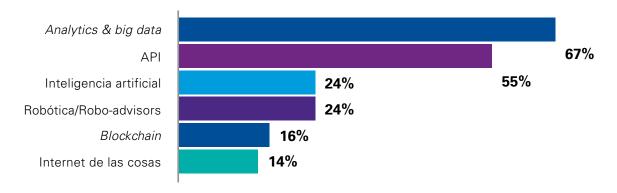


⁴ Fuente: Forging the future, KPMG International, 2017.



Las tecnologías más interesantes en los próximos 3 años

La mayor parte de las instituciones del sector de seguros, banca y de gestión de activos consideraron a la rama de *analytics & big data* como la tecnología emergente de mayor interés, de acuerdo con el estudio *Forging the future*.



Actualmente es más probable que las instituciones financieras impulsen su desarrollo *fintech* mediante alianzas, desarrollo interno o adquisiciones de compañías. El establecimiento de asociaciones con organizaciones innovadoras es la estrategia más popular para desarrollar en el futuro, permitiendo a las entidades financieras llevar nuevas soluciones al mercado con mayor rapidez.

Confianza y experiencia del cliente: el objetivo principal

La confianza sobre el destino de los recursos (la transparencia en los cobros hacia los involucrados, tarifas más accesibles y acordes a los distintos perfiles), así como una experiencia del cliente más eficiente son motores de la transformación digital y, en particular, del fenómeno *fintech*. Con

aplicaciones móviles al alcance de un público masivo, los recursos financieros pueden llegar de una manera más amplia, brindando alternativas que negocios tradicionales aún no ofrecen. Estas soluciones impactan principalmente a las personas más jóvenes, pero también tienen una gran penetración en otras generaciones, con servicios como jubilaciones, pensiones y transacciones bancarias por medio de canales digitales. Las *fintech* pueden usar, con libertad, nuevas tecnologías, incluso aquellas que otras organizaciones no ponen en marcha dado su tamaño o costo de implementación.

El modelo tecnológico de las fintech permite sustituir comunicaciones y llamadas telefónicas redundantes, reducir tiempos de espera, trámites y documentación, automatizar procesos y construir una solución digital punta a punta, de la cual los datos son el motor.

El socio perfecto: de la competencia a la colaboración

La madurez y consolidación de las *fintech* puede darse en buena medida por la colaboración y cooperación con las instituciones del sector financiero. Conforme creció su influencia y se estableció su marco regulatorio, los bancos y compañías de seguros dejaron de asumirlas como potenciales competidoras, surgiendo entonces una creciente cooperación, incluso una integración en donde las *fintech* aportan flexibilidad, tecnologías y modelos de negocio, mientras los bancos y otras instituciones contribuyen con los recursos económicos, la estabilidad y la escalabilidad.

Una fintech puede aportar valor a la cadena de suministro de una empresa de cualquier giro industrial. De acuerdo con The Pulse of Fintech 2018. Biannual global analysis of investment in fintech,⁴ realizado por KPMG International, muchas organizaciones tienen o están desarrollando estrategias para dar seguimiento al modelo fintech, invertir en ellas, buscar su colaboración y, en algunos casos, realizar adquisiciones o fusiones. Según el reporte, en el primer semestre de 2018 se realizaron a nivel mundial 875 inversiones en fintech por 57,900 millones de dólares (mdd).

Retos de la integración

Construir un ecosistema que integre bancos e instituciones que se rigen por una regulación, con modelos *fintech* basados en otra normatividad diferente y especializada no es una tarea sencilla. Aun así, existe apetito por diferentes formas de colaboración, sea una adquisición, *joint venture* o el *outsourcing* para desarrollar soluciones digitales.

Uno de los retos es la integración de sistemas legados o heredados, que tienen un componente histórico, con las plataformas digitales flexibles

de las *fintech*. Además, existen diferencias en sus estilos de administración, la cultura organizacional, su gobierno corporativo y de gestión de riesgos.

Para afianzarse, las *fintech* están en proceso de incorporar mejores prácticas, porque si bien no captan dinero de los clientes, en sus funciones de intermediación y asesoría están expuestas a contingencias que podrían afectar intereses de particulares, como caída de sistemas, ataque a bases de datos o vulnerabilidad de información, por mencionar algunos.

⁴Fuente: *Pulse of Fintech 2018, Global analysis of investment in fintech*, KPMG International. Julio, 2018.

Fintech UNA ERA DE NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS

ENTORNO DIGITAL



MÉXICO

4.4 Índice de competitividad (2017)

59.5% Población que utiliza internet (2016)

5.5% Población con cuenta móvil (2017)

Población que realizó o recibió pagos digitales (2017)

> Población que tiene una cuenta y accedió a ella vía teléfono inteligente (2017)

BRASII

4.14 Índice de competitividad (2017)

60.0% Población que utiliza internet (2016)

5.0% Población con cuenta móvil (2017)

Población que realizó o recibió pagos digitales (2017)

accedió a ella vía teléfono inteligente (2017)

Población que tiene una cuenta y

ARGENTINA

3.95 Índice de competitividad (2017)

70.0% Población que utiliza internet (2016)

2.4% Población con cuenta móvil (2017)

Población que realizó o recibió pagos digitales (2017)

Población que tiene una cuenta y accedió a ella vía teléfono inteligente (2017)

Empresas fintech **Empresas** fintech

Diez principales servicios de las fintech



Pagos digitales

Sistemas integrados donde se realizan transacciones sin necesidad de efectivo, que involucran a uno o más participantes.



) Préstamos ₋ alternativos

Servicios digitales que usan modelos de *scoring* alternativo, con tiempos de aprobación menores, soporte personalizado y omicanal



Financiación alternativa

Plataformas para el otorgamiento y obtención de créditos a partir de personas o instituciones bancarias y no bancarias.



Gestión de finanzas personales

Herramientas digitales para la administración de la información financiera y bancaria personal relativas a ahorros, gastos y deuda.



Gestión de finanzas empresariales

Plataformas para la operación de las empresas y sus procesos (facturación, finanzas, administración, contabilidad, entre otros).



Gestión patrimonial

Plataformas de soluciones para la administración del patrimonio por medio de canales digitales y asesores robotizados.



Activos financieros y de mercado de valores

Plataformas para invertir en instrumentos financieros como bonos, capitales, derivados, monedas, e instrumentos de deuda.



Transferencias de dinero

Plataformas para instrucción y ejecución de transferencias nacionales, internacionales y trazabilidad de dinero.



Bancos digitales

Canales digitales para la adquisición y operación de productos y servicios bancarios.



Seguros (InsurTech)

Plataformas para la gestión de los procesos de promoción, venta y operación de productos y servicios de seguros.



Las *fintech* están aprovechando brechas en el mercado de los servicios financieros, habilitando la bancarización de distintos segmentos demográficos, cuyo acceso a esta es limitado. Ahí radica la fortaleza de una colaboración donde la banca, aseguradoras y *fintech* mitigan sus áreas de oportunidad y potencializan sus fortalezas. Las *fintech* han abierto el espectro para que las instituciones entiendan, reconozcan, estimulen y apoyen las nuevas *startura*s, agregando valor al mercado.

Historia de éxito



Automatizar el conocimiento del cliente

Una institución financiera tradicional determinó que estaba perdiendo participación de mercado porque la competencia tenía soluciones innovadoras y de fácil acceso para sus clientes. El Consejo de Administración decidió implementar una estrategia para mejorar su conocimiento del consumidor (know your costumer o KYC).

Por medio de la plataforma Matchi, que KPMG adquirió en 2017, especializada en conectar a bancos y compañías de seguros con *startups*, la consultora evaluó cientos de *fintech* en todo el mundo para conocer sus habilidades y potencial.

La adquisición de la nueva plataforma ha permitido a KPMG acelerar la estrategia global de soluciones integrales *fintech*, ayudando a las organizaciones del sector financiero a identificar oportunidades de innovación en calidad, aportando mejores soluciones al mercado.

Como parte de la asesoría, KPMG identificó en esta base de datos una *fintech* que tenía una aplicación y algoritmos para automatizar el proceso de conocimiento de la institución financiera en cuestión.

Ambas realizaron pruebas de compatibilidad satisfactorias, con riesgos bajos y una buena interacción, de manera que se hizo una oferta por la adquisición de la *fintech*, incluidos sus activos y personal. La fusión se realizó de manera transparente, iniciándose un proceso exitoso por parte de la adquirente para recuperar parte del mercado perdido.

Matchi es una plataforma de innovación y emparejamientos (*matchmaking*) que conecta instituciones financieras y otras empresas con soluciones tecnológicas de vanguardia e innovadores.

Conclusiones

Las fintech están aprovechando las brechas que existen en el mercado de servicios financieros, habilitando la bancarización de las poblaciones económicamente vulnerables, los más jóvenes y las pymes. Ahí radica la fortaleza de una colaboración en la que la banca, aseguradoras y las fintech mitigan sus áreas de oportunidad, mientras que potencializan sus fortalezas.

La industria financiera tradicional provee una robusta infraestructura, fondos para invertir en investigación y desarrollo, un *know-how* adquirido a lo largo de muchos años, así como modelos sofisticados de cumplimiento regulatorio y relacionamiento con clientes y otras instituciones.

Por otra parte, las empresas fintech traen a la mesa modelos innovadores y optimizados para conocer al cliente, scoring y utilización de tecnología para minimizar costos y tiempos, aportando transparencia y velocidad operativa, eliminando barreras físicas y geográficas.

Esta combinación logra un resultado poderoso, del que ambos lados de la ecuación están conscientes. Sin duda, los modelos de colaboración sintetizan la transformación necesaria para sobrevivir en el mercado.

El fenómeno *fintech* abre una gran oportunidad para la banca y las empresas del sector tradicional para entender, reconocer, estimular y apoyar a las *startups*, impulsando nuevos espacios de negocio y valor para las cadenas industriales. Las organizaciones que dejen a un lado el potencial de las *fintech* seguirán la tendencia de disminuir su participación de mercado.











Cuenta con 18 años de experiencia como consultora para el sistema financiero. Los temas en los que se ha especializado son administración de riesgos y control, principalmente diseño e implementación de modelos de gestión de riesgo operativo. Maricarmen ha participado en múltiples proyectos relacionados con mejora de procesos para la banca, sobre todo en crédito, mercados financieros, fiduciario, entre otros, considerando en años recientes la identificación de potenciales *fintechs* que puedan apoyar a sus clientes a solucionar puntos de dolor detectados.



Cuenta con 25 años de experiencia profesional dentro la industria de servicios financieros, participando en diversos proyectos como socio de auditoría de instituciones de banca múltiple, casas de bolsa, grupos financieros, sociedades de inversión, operadoras de fondos, sociedades financieras de objeto múltiple, entre otras. Hermes se desempeñó por dos años en el Departamento de la Práctica Profesional de KPMG Nueva York, y dentro de sus principales clientes se encuentran algunas de las instituciones internacionales y nacionales más importantes del sector de servicios financieros, a las que ha apoyado en sus procesos de reporte bajo regulaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, US GAAP e IFRS. Hermes cuenta con la Certificación por Disciplinas en Finanzas por parte del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), y cursó un programa de Alta Dirección de empresas.

Si le interesa contactar a los autores de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 01 800 292 5764, o si lo desea escríbanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx











La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.