

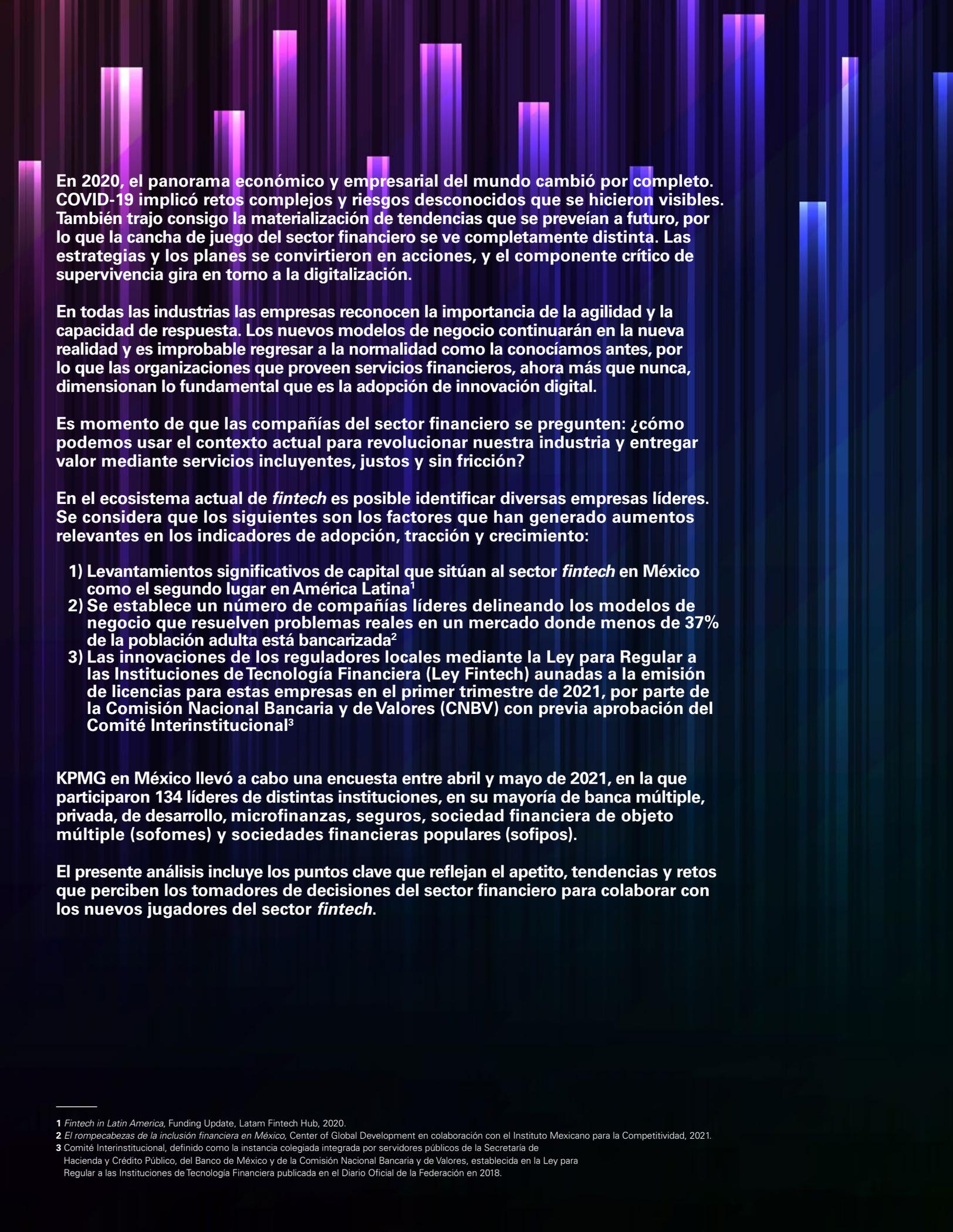


# Desarrollo de *fintech* en México

Un ecosistema para acelerar la transformación



**6** Perspectivas de  
la Alta Dirección



En 2020, el panorama económico y empresarial del mundo cambió por completo. COVID-19 implicó retos complejos y riesgos desconocidos que se hicieron visibles. También trajo consigo la materialización de tendencias que se preveían a futuro, por lo que la cancha de juego del sector financiero se ve completamente distinta. Las estrategias y los planes se convirtieron en acciones, y el componente crítico de supervivencia gira en torno a la digitalización.

En todas las industrias las empresas reconocen la importancia de la agilidad y la capacidad de respuesta. Los nuevos modelos de negocio continuarán en la nueva realidad y es improbable regresar a la normalidad como la conocíamos antes, por lo que las organizaciones que proveen servicios financieros, ahora más que nunca, dimensionan lo fundamental que es la adopción de innovación digital.

Es momento de que las compañías del sector financiero se pregunten: ¿cómo podemos usar el contexto actual para revolucionar nuestra industria y entregar valor mediante servicios incluyentes, justos y sin fricción?

En el ecosistema actual de *fintech* es posible identificar diversas empresas líderes. Se considera que los siguientes son los factores que han generado aumentos relevantes en los indicadores de adopción, tracción y crecimiento:

- 1) Levantamientos significativos de capital que sitúan al sector *fintech* en México como el segundo lugar en América Latina<sup>1</sup>
- 2) Se establece un número de compañías líderes delineando los modelos de negocio que resuelven problemas reales en un mercado donde menos de 37% de la población adulta está bancarizada<sup>2</sup>
- 3) Las innovaciones de los reguladores locales mediante la Ley para Regular a las Instituciones de Tecnología Financiera (Ley Fintech) aunadas a la emisión de licencias para estas empresas en el primer trimestre de 2021, por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) con previa aprobación del Comité Interinstitucional<sup>3</sup>

KPMG en México llevó a cabo una encuesta entre abril y mayo de 2021, en la que participaron 134 líderes de distintas instituciones, en su mayoría de banca múltiple, privada, de desarrollo, microfinanzas, seguros, sociedad financiera de objeto múltiple (sofomes) y sociedades financieras populares (sofipos).

El presente análisis incluye los puntos clave que reflejan el apetito, tendencias y retos que perciben los tomadores de decisiones del sector financiero para colaborar con los nuevos jugadores del sector *fintech*.

<sup>1</sup> *Fintech in Latin America*, Funding Update, Latam Fintech Hub, 2020.

<sup>2</sup> *El rompecabezas de la inclusión financiera en México*, Center of Global Development en colaboración con el Instituto Mexicano para la Competitividad, 2021.

<sup>3</sup> Comité Interinstitucional, definido como la instancia colegiada integrada por servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, establecida en la Ley para Regular a las Instituciones de Tecnología Financiera publicada en el Diario Oficial de la Federación en 2018.

# Panorama del sector financiero

Un cambio de paradigma surgió y se aceleró como consecuencia del distanciamiento social causado por COVID-19. Actualmente, los clientes demandan personalización, omnicanalidad y autoservicio en los productos y servicios que consumen. Por ello, los jugadores del sector financiero deben ser capaces de reaccionar ágil, oportuna y eficientemente, para no quedarse al margen de las oportunidades que surjan, y para no sufrir pérdidas sustanciales. Por otro lado, las *fintech* materializaron en solo unos meses las proyecciones de crecimiento de los próximos cinco años; los levantamientos de capital de estas compañías suman casi 3,000 mdd en América Latina.<sup>4</sup>

## La potencia de la colaboración

En la era digital, el usuario es la fuerza vital de los negocios, la tecnología, el “corazón” de la innovación. Los datos son la “sangre” que los alimenta. Para sobrevivir y liderar en este campo de juego es indispensable reinventarse a partir de un profundo entendimiento del cliente, que derive en una transformación estructural y ordenada por prioridades e impacto, para la entrega de servicios y productos financieros útiles, oportunos y flexibles.

### El comportamiento del cliente



**Nativos digitales**  
Nacidos a partir de 1985



**Inmigrantes digitales**  
Nacidos antes de 1985



**Personalización** “Quiero consejos e información sobre productos al alcance de mi mano y personalizados para mí”



**Omnicanalidad** “Quiero tener disponibles múltiples canales para realizar mis transacciones”



**Autoservicio** “Quiero mecanismos de autoservicio donde yo pueda mantenerme independiente”

Todos somos **clientes de múltiples servicios y deseamos la misma experiencia sin fricción, inmediata y de autoservicio** que recibimos de nuestros favoritos.

<sup>4</sup> *Fintech in Latin America*, Funding Update, Latam Fintech Hub, 2020.

Aquí es donde las alianzas con compañías *fintech*, en el amplio significado de los términos “tecnología financiera”, se vuelven esenciales, pues representan un camino alternativo de innovación corporativa, más eficiente, con un potencial comercial mayor, que permite a las instituciones probar, medir, fallar, aprender e iterar de manera más rápida y menos costosa.

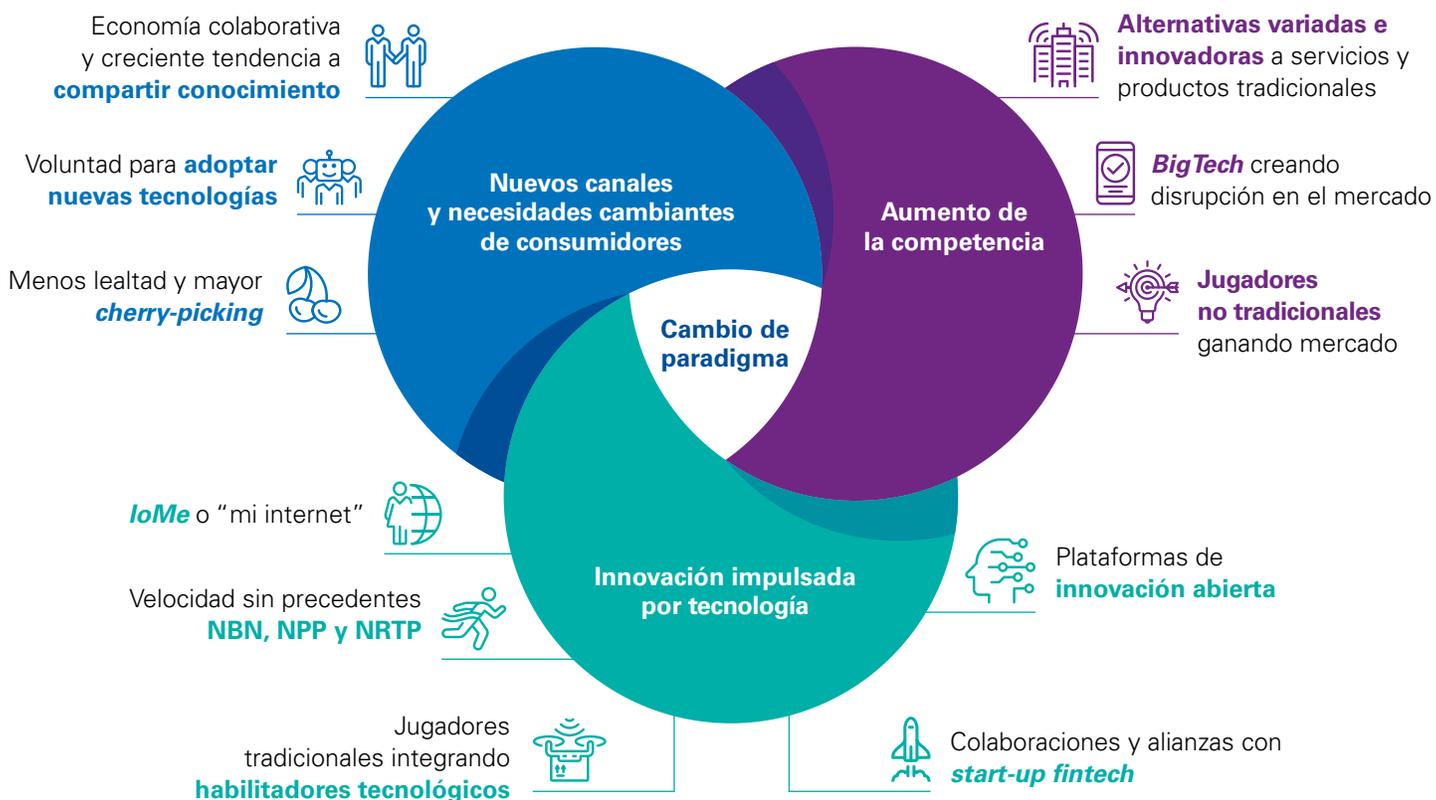
Ya sea para mejorar la experiencia de los clientes, apuntalar nuevos modelos digitales, optimizar procesos operativos, eficientar costos o responder oportunamente a las demandas regulatorias, las soluciones de las *fintech* son importantes para

reinventar rápidamente toda la cadena de valor de los servicios financieros, siempre tomando en cuenta que un beneficio de esta magnitud trae consigo retos directamente proporcionales.

En este sentido, es relevante que las instituciones financieras interactúen con las *fintech* de manera eficiente e integral. En nuestra experiencia, las colaboraciones entre estos jugadores, para materializarse en resultados positivos, deben contar, por lo menos, con los siguientes habilitadores: una estrategia concreta, un impulso poderoso desde la Alta Dirección, un objetivo común y certeza sobre los beneficios que se brindan mutuamente.

### Un ecosistema con dinámicas complejas

La constante y profunda disrupción de los nuevos jugadores y el relacionamiento entre los actores del sector financiero están redefiniendo las cadenas de valor tradicionales e impactando las capacidades requeridas para tener éxito.

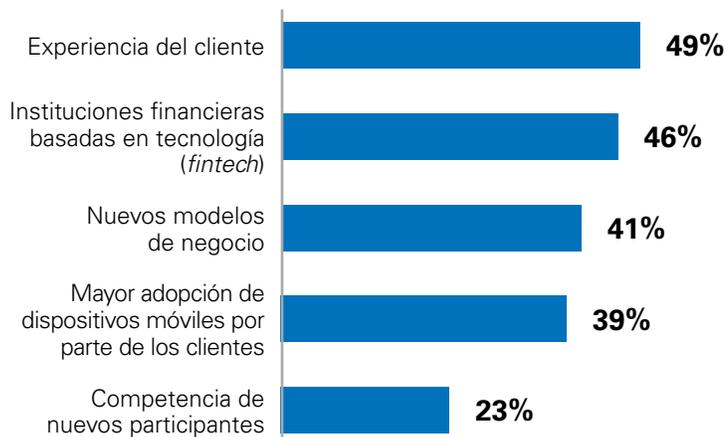


# Retos en la era digital

Uno de los temas más relevantes en la agenda de las instituciones financieras es la transformación digital, la cual se aceleró significativamente durante la pandemia de COVID-19. En un momento en el que continúan algunas restricciones para interactuar de manera física y ya existen nuevos jugadores que ofrecen servicios financieros en línea con procesos rápidos y eficientes, el sector financiero tradicional se encuentra con la necesidad de transformarse rápidamente, por lo que la siguiente pregunta se torna esencial: ¿cuál es la mejor forma de lograr estos resultados?

De acuerdo con el presente estudio, las tres principales fuentes de disrupción del sector financiero son, en primer lugar, la experiencia del cliente (49%), en segunda posición, las instituciones financieras basadas en tecnología o *fintech* (46%), y, en tercer lugar, los nuevos modelos de negocio (41%).

## Desde su punto de vista, ¿cuáles son las tres principales fuentes de disrupción del sector financiero en México?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Al entender las necesidades de una institución financiera, el poner al centro a su cliente será la clave para salir a buscar al aliado ideal. Esto requiere también un conocimiento profundo del ecosistema global *fintech*"

### Maricarmen García

Socia de Asesoría en Administración de Riesgos Financieros  
KPMG en México

Asimismo, las instituciones financieras enfrentan cada vez mayor presión para responder a las demandas y cumplir las expectativas de los clientes. Por ello, además de la urgencia de modernizar su infraestructura para adoptar nuevos modelos de negocio, se vuelve evidente el papel protagónico de las *fintech* dictando tendencias. Las instituciones intentan ejecutar proyectos para adaptarse a estas disrupciones, pero al no estar alineados claramente a los objetivos del negocio y al competir por presupuesto y la atención de la Alta Dirección, podrían resultar infructuosos.

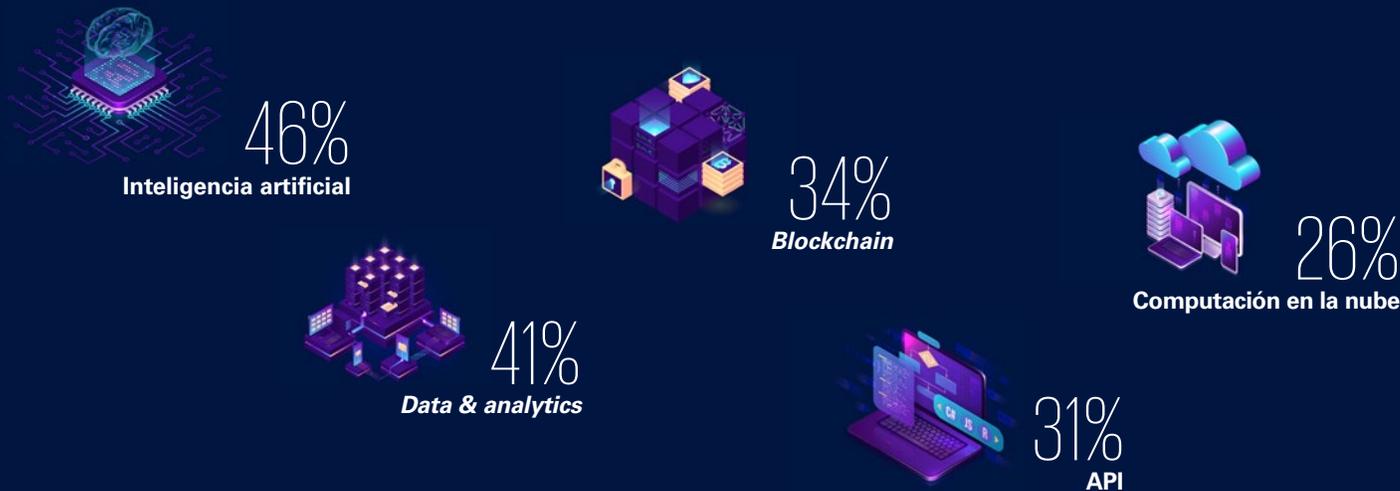
Uno de los principales ejes en los nuevos modelos de negocio es la aplicación de tecnología. El estudio *Venta online en servicios financieros 2021*, realizado por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), señala que seis de cada diez compradores de servicios financieros en canales digitales adquirieron algún producto por este medio durante la pandemia a pesar de los retos regulatorios que esto implica.

Sin embargo, la transformación digital en las empresas es un concepto mucho más

amplio y ambicioso que integrar procesos de apertura de cuentas y contratación de servicios; requiere una remodelación de la arquitectura empresarial y procesos punta a punta, resultando en orientación al cliente y no a productos, integración de repositorios de información para una visión 360°, crecimiento iterativo y resiliencia, todo esto, apalancado en habilitadores tecnológicos.

Con respecto de la modernización tecnológica para adaptarse al nuevo campo de juego, los líderes refieren en el siguiente orden de importancia estratégica las tecnologías que estarán adoptando durante los próximos tres años: inteligencia artificial (46%), *data & analytics* (41%), *blockchain* (34%) e interfaces de programación de aplicaciones o API (31%). Con porcentajes menores a 30% se seleccionaron la computación en la nube, modelos *software as a service* (SaaS) y *platform as a service* (PaaS), así como el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés). Por último, representando porcentajes menores a 20% se ubican las criptomonedas, *chatbots* y *roboadvisors*.

## ¿Qué tecnologías emergentes percibe que su industria implementará en los próximos tres años?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

# Los nuevos jugadores del sector financiero

Por otro lado, las *fintech* surgen como respuesta a la problemática de que los clientes cotidianamente buscan servicios financieros confiables y asequibles. Los emprendedores, decididos a resolver los problemas estructurales que implica el acceso a servicios financieros, han creado soluciones útiles, simples, centradas en el consumidor, apalancadas en tecnología, que mitigan complicaciones durante los procesos. La tracción generada por estos jugadores los presenta como otro tipo de competencia más para el sector tradicional.

Parte de los resultados de este estudio muestran que 46% de los participantes consideran que algunas de las *fintech* son verdaderos competidores para las instituciones financieras más tradicionales. En contraste, 26% opina que, por el momento, no puedan considerarse competidores, pero 17% afirma que sí hay una *fintech* planeada a corto plazo que les podría competir. Finalmente, solo el 11% restante no considera que este tipo de compañías sean competencia ahora ni en el futuro.

Casi la mitad de las empresas consideran que las *fintech* son competencia directa de las instituciones financieras tradicionales.

**Desde su punto de vista, ¿existe en este momento alguna *fintech* que pueda competir con los servicios de las instituciones financieras tradicionales?**



Sin lugar a duda, las *fintech* están resolviendo complicaciones que los clientes tenían al contratar productos y servicios financieros, ya que han invertido tiempo y recursos para entender específicamente a sus usuarios. Esto puede beneficiar a la Banca tradicional, pues es evidente el alto valor que las *fintech* aportan como aliados del sector financiero en su esfuerzo por acelerar la transformación digital.

# Impacto actual en las empresas

Gradualmente, la percepción sobre las *fintech* ha cambiado. El sector financiero las reconoce cada vez más como aliadas estratégicas con las que, a través de la colaboración, podrán competir con nuevas compañías, especialmente los gigantes tecnológicos (*BigTech*), que con cada iteración amplían su portafolio de servicios financieros.

Esto es evidente a partir de la respuesta de 65% de la Alta Dirección encuestada, que sí cuenta en su organización con una estrategia de desarrollo para responder a la realidad *fintech*. Por otro lado, 15% declara que no tiene una estrategia actual en esa ruta de acción, y 20% no está seguro de la existencia de iniciativas en esta línea.

## ¿Su organización cuenta con una estrategia actual para lidiar o responder a la realidad *fintech*?



Por otro lado, las empresas consideran que las áreas del sector financiero que serán las más impactadas por las *fintech* en los próximos tres años serán: préstamos y financiamiento (53%), experiencia del cliente (49%) y pagos (48%).

## ¿Qué áreas del sector financiero considera que serán las más impactadas por *fintech* durante los próximos tres años?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

# Relaciones e inversiones

Sobre avanzar hacia relaciones comerciales con alguna *fintech*, 52% de los participantes comparten que su organización está en fases de experimentación por medio de una prueba de concepto; 28% no ha encontrado una empresa que cubra sus necesidades; 11% no incluye estas iniciativas en su estrategia actual, y 9% no ha logrado el aval de las áreas de control interno. Tomando en cuenta lo anterior, es tangible que las instituciones más tradicionales avancen hacia estas alianzas, pero ¿cómo encontrar a la *fintech* adecuada?

## ¿Ha logrado iniciar o está por arrancar una relación comercial con alguna *fintech*?



*Fintech* es atractivo por la tecnología que brinda en su naturaleza ágil, aunque no se debe olvidar que también es vulnerable ante los crímenes financieros y requiere robustos controles y planes de prevención”

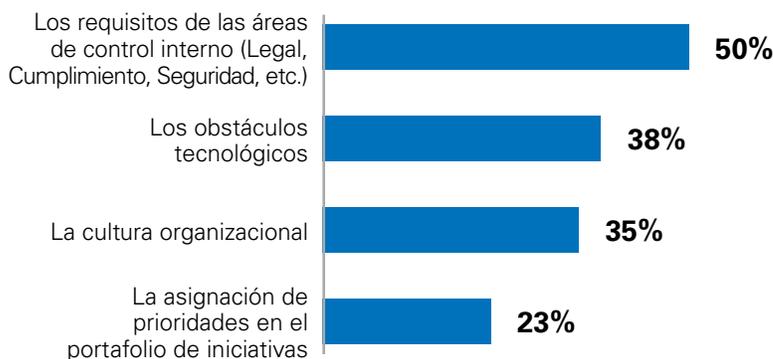
**Cesar Pérez Orozco**  
Socio de Forensic  
KPMG en México

En el universo local, México se posiciona como el segundo país de la región con el mayor tamaño y crecimiento del ecosistema *fintech*,<sup>5</sup> y se estima que existen alrededor de 450 empresas de este sector en el país,<sup>6</sup> por lo que encontrar el aliado adecuado con quien probar, iterar y pivotear representa un desafío multifactorial para generar un equilibrio entre innovación y gestión de riesgos, el dilema más importante en el mercado actual.

El presente estudio muestra que aquellos que ya han iniciado la integración de los servicios de una *fintech* afrontan situaciones que no les permiten avanzar en estas alianzas, entre las que se encuentra en primer lugar los requisitos que imponen los equipos de control interno (50%), que imposibilitan el desarrollo de pilotos o el avance hacia una relación comercial.

El segundo factor más relevante son los obstáculos tecnológicos (38%), pues lograr que las arquitecturas y sistemas tradicionales u obsoletos se comuniquen e interactúen con los habilitadores tecnológicos de los modelos *fintech* requiere una cantidad significativa de recursos y podría perderse la oportunidad al retrasar el *time-to-market*. Además, 35% identifica la cultura organizacional como el tercer punto más importante, ya que puede ser difícil balancear una cultura burocrática enfocada en la gestión de riesgos con una en la que se prioriza la flexibilidad y las fallas por su valor de aprendizaje.

### ¿Qué factores dificultan integrar los servicios de una *fintech*?

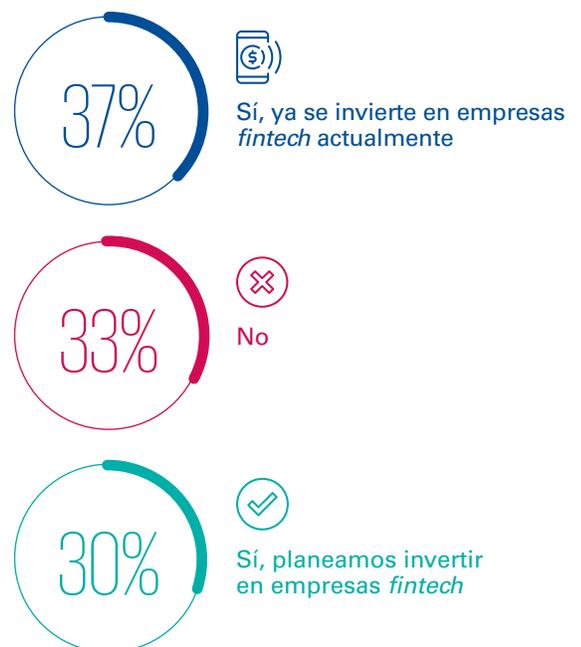


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

## El mayor desafío para las empresas que han integrado los servicios de una *fintech* son los requisitos que imponen los equipos de control interno

Sin embargo, 59% afirma que, como respuesta a estos obstáculos, su organización cuenta con un equipo dedicado a *fintech* o innovación; 37% incluso cuenta con un fondo dedicado a invertir en este tipo de empresas. Aun así, solo 39% ubica a su empresa por delante de la competencia en términos de sus capacidades *fintech*.

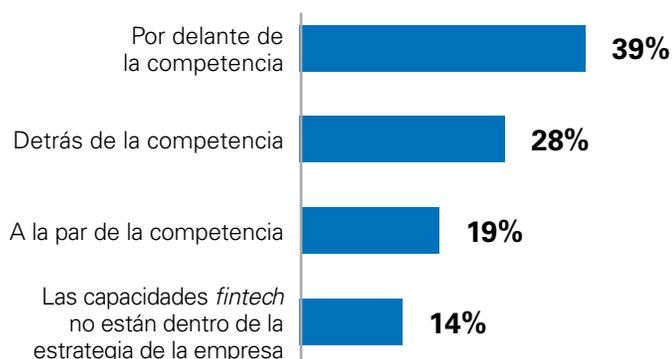
### ¿Actualmente invierte o tiene planes de invertir en un *start-up fintech* u otras empresas?



<sup>5</sup> *Fintech Radar México*, Finnovista en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo, 2020.

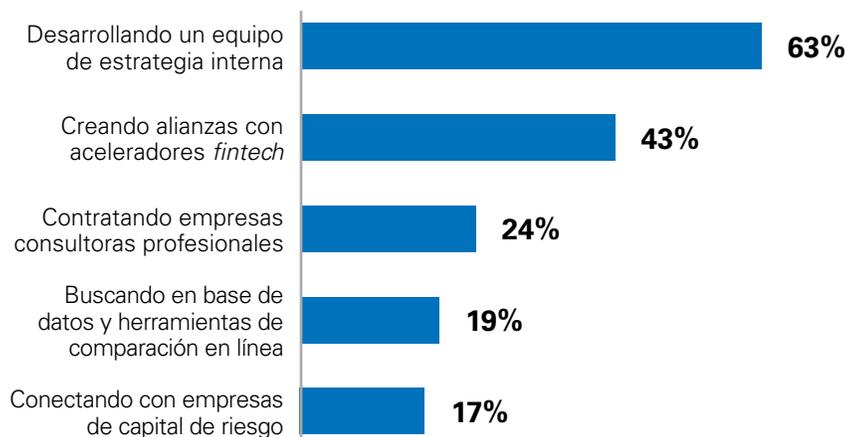
<sup>6</sup> *Mapa Fintech*, Finnovating, 2021.

### ¿En qué lugar ubica a su empresa dentro de su conjunto competitivo en términos de sus capacidades *fintech*?



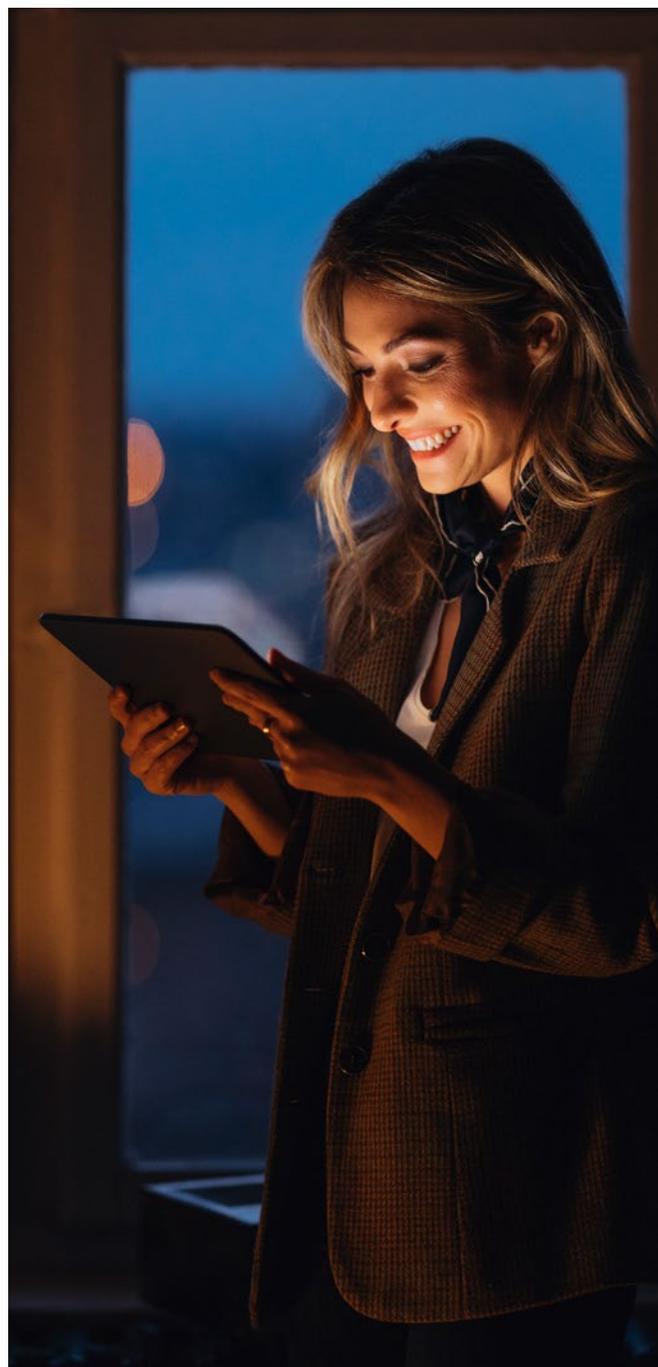
A pesar de los retos y desafíos, para entablar relaciones con nuevas *fintech* u otros disruptores potenciales, las empresas se enfocan en desarrollar equipos de estrategia interna (63%) y construir alianzas con aceleradores de este sector (43%), lo cual podría permitirles disrumpir el mercado y lograr sus objetivos de negocio a futuro.

### ¿Cómo entabla su organización relaciones con nuevas *fintech* o disruptores potenciales en el mercado?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Para entablar relaciones con nuevas *fintech* o disruptores potenciales en el mercado, 24% de las organizaciones identifican que contratar empresas consultoras profesionales facilitaría la integración de compañías de tecnología financiera a sus operaciones, agregando valor gracias a su experiencia y definiendo en conjunto los problemas a resolver y los indicadores a observar durante estas pruebas, para incrementar las probabilidad de éxito de estas alianzas.



# Conclusiones

Las instituciones financieras tienen claro el papel protagónico que las *fintech* tienen en el futuro de esta industria, con respecto a su capacidad de resolver problemas urgentes y complejos mediante soluciones reales y concretas. Queda claro que en las colaboraciones con las *fintech*, ya sea a través de contrataciones, asociaciones, alianzas comerciales, adquisiciones o inversiones, puede encontrarse un camino eficiente, oportuno y flexible para transformar los modelos de negocio.

Asimismo, se observan desafíos importantes en los acercamientos que han tenido las empresas tradicionales con las *fintech*, ya que existen diversos enfoques y los retos requieren soluciones integrales y multidisciplinarias, con el factor humano como un elemento determinante.

Las alianzas efectivas y sostenibles surgen cuando las organizaciones tradicionales y los nuevos jugadores identifican claramente el valor que representan las contrapartes, plantean concisamente los problemas a resolver, priorizan las iniciativas de acuerdo con la viabilidad y el impacto, comienzan a probar por medio de pilotos, y reciben el fracaso como aprendizaje invaluable dentro de un marco de gestión de riesgos. Aunado a esto, el éxito de ambas partes depende de la voluntad de trabajar juntas para afrontar las complejidades bajo una perspectiva cultural que abrace la curiosidad, experimentación, iteración y resiliencia.

Por lo tanto, es crítico establecer una estrategia *fintech* impulsada desde la Alta Dirección, que además esté alineada con los objetivos y ambición de negocio, que sea realista al considerar las capacidades y arquitectura empresarial actual y esté acompañada de un plan detallado de implementación.



kpmg.com.mx  
800 292 KPMG (5764)  
asesoria@kpmg.com.mx



## Contactos

**Maricarmen García**  
Socia de Asesoría en  
Administración de  
Riesgos Financieros  
KPMG en México

**Cesar Pérez Orozco**  
Socio de Forensic  
KPMG en México

**Blanca Córdova**  
Líder del Sector Fintech  
KPMG en México

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.



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 en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.