



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



OPORTUNIDADES Y BARRERAS REGULATORIAS DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR MEXICANO RELACIONADAS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS FINANCIERAS

Julio, 2021

Oportunidades y barreras regulatorias del sector de ahorro y crédito popular mexicano relacionadas con la Implementación de tecnologías financieras.

Estudio encomendado por Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe (DSIK) y realizado por Compliance and Implementation Consulting Consortium LLC.



Rudy Araujo

Socio principal de CICC

Jorge Ottavianelli

Presidente del directorio del Banco
Santander en el Uruguay

©2021 Este material fue desarrollado por Compliance and Implementation Consulting Consortium LLC (CICC) y la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe (DSIK) en el marco del proyecto “Fomento de servicios financieros digitales para fortalecer las instituciones financieras regionales y la inclusión financiera en México” financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

En su calidad de autora y editora, Compliance and Implementation Consulting Consortium LLC (CICC) es la única responsable por el contenido de este estudio y éste no refleja necesariamente los puntos de vista del BMZ y la Sparkassenstiftung Alemana.

PRÓLOGO

El presente texto se ha preparado por solicitud de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe (DSIK) con el objetivo de aportar al desarrollo del Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP) mexicano. En consecuencia, el documento identifica las oportunidades y barreras que enfrenta el sector en la construcción de alternativas que le permitan ser parte relevante en este nuevo espacio que el desarrollo tecnológico, las comunicaciones, y la innovativa humana están permitiendo. Además del objetivo general anotado, el lector se encontrará con un texto que busca cumplir tres subobjetivos. El primer subobjetivo es aportar al conocimiento del lector sobre los modelos de banca abierta. Para ello, se destaca su dependencia en el uso de la tecnología, los riesgos que este modelo importa al sector financiero y las líneas generales que afectarán el perfil del marco regulatorio y de supervisión del sector.

El segundo subobjetivo, es el de resaltar elementos que hacen al entorno general en el que se desarrolla el SACP. Se hace especial mención del entorno de riesgos en un ambiente digitalizado y se tratan los cambios posibles y necesarios del marco de regulación y supervisión. Este punto es de importancia, porque invita a la reflexión sobre la sostenibilidad del sector y la necesidad que tiene de fortalecerse para poder ser parte del ecosistema financiero que se viene desarrollando en México.

El tercer subobjetivo, es compartir lineamientos estratégicos que buscan a apoyar al sector para fortalecerse y reclamar relevancia en el mercado financiero mexicano. Este objetivo, reitera el sentido de urgencia que debe asumir el sector para poder competir en un mercado cada vez más abierto, competitivo, con capacidad de lectura y respuesta oportuna de la demanda, personalización de servicios y productos, y otros.

Por lo anotado, este texto puede leerse modularmente. El capítulo uno, atiende el primer subobjetivo. En cuanto los capítulos dos y tres, hablan de los riesgos y los posibles cambios regulatorios. A partir del capítulo cuatro, se comparten iniciativas estratégicas que además incorporan el rol y expectativas de la cooperación internacional.

En resumen, a tiempo de iniciar su lectura, el lector puede decidir el camino a seguir.

Tabla de Contenidos

I. TECNOLOGÍA, RIESGOS Y REGULACIÓN	4
1. INTRODUCCIÓN	4
2. TECNOLOGÍA	5
3. RIESGOS	8
4. TENDENCIAS GENERALES EN REGULACIÓN	9
5. COMPROMISO GLOBAL.....	11
II. RIESGOS DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR.....	14
1. EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR.....	14
2. RIESGOS PRINCIPALES.....	15
a) Ciberseguridad.....	16
b) Riesgo Reputacional.....	17
c) Riesgo de Competencia	18
d) Riesgo Estratégico	18
e) Riesgo de Protección al Consumidor.....	18
f) Riesgo de Concentración de Terceros.....	19
g) Riesgo de Cumplimiento Regulatorio	20
III. LA REGULACION Y EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR.....	21
1. PROTECCIÓN DE LA INTEGRIDAD DEL SISTEMA	22
a) Ciberseguridad.....	23
b) Protección del Sistema Financiero Contra Abusos.....	23
2. APOYO A LA CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	24
a) Incorporación de Clientes al Sistema	24
b) Transparencia en las Relaciones con el Cliente	24
c) Mejoras de las Formas de Protección del Consumidor	25
3. RACIONALIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO	25
a) Regulación y Supervisión Proporcional	25
b) Nivelación del Campo de Juego.....	26
c) Fuentes Comunes de Información.....	26
d) Regulación en Base a Principios.....	27
4. MAYOR EXIGENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS27	
5. PREFERENCIA POR LA CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR.....	27

6. COMPROMISO CON LA INCLUSIÓN FINANCIERA.....	28
IV. DOS BRECHAS A SUPERAR.....	29
1. BRECHA TECNOLÓGICA	29
a) Riesgos de Ciberseguridad y Reputacional	29
b) Riesgos de Competencia y Estratégicos.....	30
c) Riesgo de Gestión y Concentración de Proveedores.....	31
2. BRECHA REGULATORIA	32
a) Riesgo de Cumplimiento	33
b) Riesgo Operativo	34
c) Riesgo de Protección al Consumidor.....	34
V. BARRERAS Y OPORTUNIDADES.....	35
1. BARRERAS.....	35
a) Marco Regulatorio	35
b) Recursos Financieros y Humanos.....	36
2. OPORTUNIDADES.....	36
a) Recuperación Económica	36
b) Protección del medio ambiente.....	37
c) Racionalización Regulatoria	37
VI. ESTRATEGIAS PARA APOYAR AL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR EN UN ENTORNO CRECIENTEMENTE DIGITALIZADO	38
1. MARCO NORMATIVO PROPORCIONAL	38
a) Objetivo.....	39
b) Componentes	39
2. CONCENTRACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS RENTABLES	41
a) Objetivo.....	41
b) Componentes	42
3. INTEGRACIÓN Y CONSOLIDACIÓN.....	43
a) Objetivo.....	43
b) Componentes	44
4. USO EFECTIVO DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.....	46
a) Objetivo.....	46
b) Componentes	46
5. INCORPORACIÓN DE JÓVENES AL SECTOR COOPERATIVO.....	49
a) Objetivo.....	49

b) Componentes	49
6. EDUCACIÓN FINANCIERA PARA AMBIENTES DIGITALIZADOS	50
VII. COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN	51
1. FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS.....	52
2. REVISIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS.....	52
3. ORIENTAR LA CAPTACIÓN DE RECURSOS AL DESARROLLO DE SISTEMAS, PROGRAMAS Y APLICACIONES.....	53
4. CENTRO DE INNOVACIÓN.....	53
5. ORGANIZACIÓN DEL DIÁLOGO	54
6. CAPACITACIÓN	54
7. DESARROLLO DE RED DE COLABORADORES.....	55
VIII. COMENTARIOS FINALES	56
IX. BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA	57

I. TECNOLOGÍA, RIESGOS Y REGULACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de tecnologías de información y la creciente digitalización de las economías prometen cambios profundos en los mercados financieros a nivel global. La convergencia de los avances en inteligencia artificial, computación en la nube, *Big Data*, tecnología 5G, internet de las cosas, y computación *quantum*¹, impulsará el proceso de transformación del sector. Además, las normas de distanciamiento físico, adoptadas para mitigar los contagios de COVID-19, incrementaron la velocidad de adopción de tecnologías para asegurar que los sistemas de pago, de crédito, capital, inversiones, y seguros continúen operando con seguridad, estabilidad, y transparencia.

En la medida en que el sector adopta nuevas tecnologías, sus modelos de negocio, así como su perfil de riesgos, se van transformando. Esta transformación va gradualmente hacia un modelo de banca abierta en el que el cliente debe ser el principal beneficiario al contar con mayor acceso al mercado financiero, haciendo uso de un menú más amplio de productos y servicios, a costos competitivos.

El modelo de banca abierta responde a la apertura fiable de la información financiera de los clientes con la que cuentan las entidades del sistema financiero a terceras partes. La información se comparte a través de interfases de programación de aplicaciones (API por su nombre en inglés), creando un espacio de información financiera de clientes que permite el desarrollo de productos y servicios que se ofrecen al mercado a través de medios digitales. Para compartir su información con terceros, las entidades deben contar con la autorización de los clientes, ello incrementa el grado de responsabilidad del sector sobre la necesidad de proteger la seguridad de los datos a su cargo, asegurando así que la privacidad y derechos de los clientes no sean vulnerados.

Lo anotado, hace necesaria la protección de los datos contra el crimen cibernético, el riesgo tecnológico, o el abuso con intenciones ilícitas. Asimismo, exige un mayor conocimiento o educación de los clientes acerca de los riesgos y oportunidades de la gestión de sus recursos en plataformas tecnológicas. Ambas exigencias del nuevo entorno, podrían convertirse en barreras de ingreso al sector.

¹ Manning, R.A. (2020). *Emerging Technologies: New Challenges to Global Stability*. Atlantic Council, 2020, www.jstor.org/stable/resrep26000

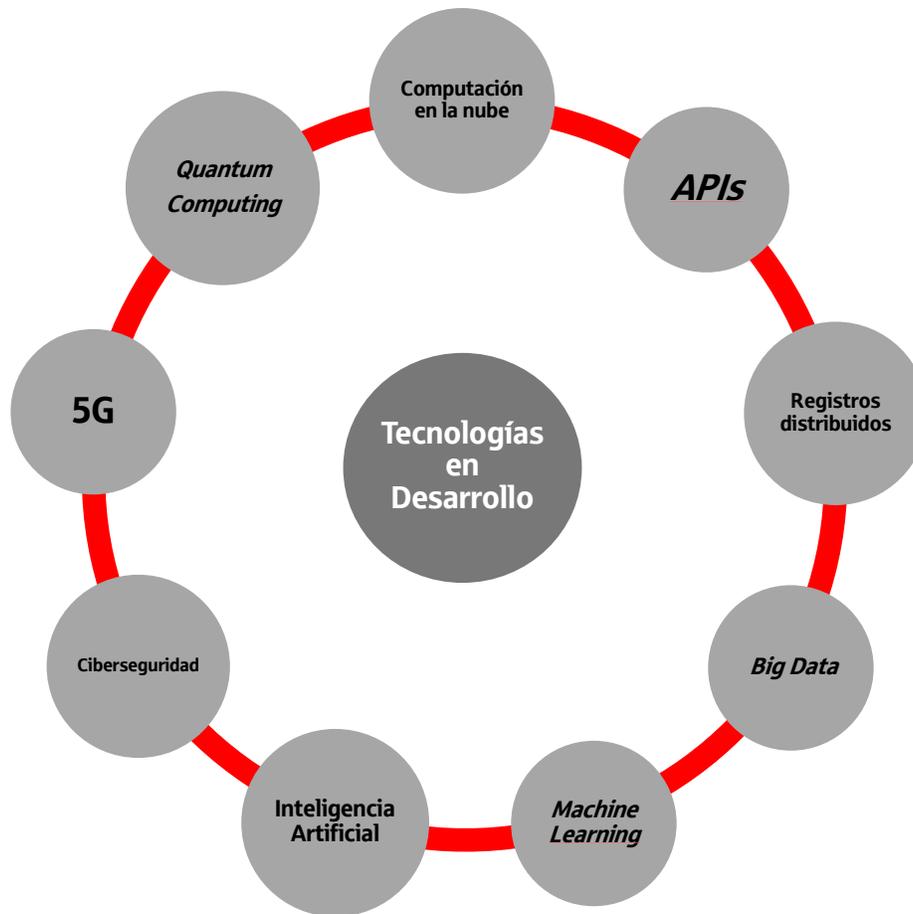
A futuro, el sector financiero competirá con base en su capacidad de gestión de la información a su disposición. El desarrollo de productos y servicios responderá a las tendencias que las entidades identifiquen en la misma. Estas tendencias, reflejarán la demanda del mercado, constituyéndose en respuestas más acordes a las necesidades agregadas de los clientes del sector. Así, las entidades que cuenten con una ventaja competitiva relacionada a la cantidad y calidad de la información de clientes y, en especial, a su capacidad de análisis, se convertirán en un motivador o amenaza del mercado. Esta oportunidad podrá ser aprovechada si las entidades del sector son crecientemente eficientes, establecen mecanismos de relacionamiento sinérgicos y transparentes con sus clientes, incorporan la innovación como parte de su cultura empresarial, y aportan al desarrollo de un marco regulatorio que, además de asegurar su estabilidad, permita su desarrollo.

No cabe duda que la ruta hacia la banca abierta generará mayor competencia entre los participantes del mercado. Este espacio exigirá un marco regulatorio más robusto y eficiente que, además de proteger la estabilidad y eficiencia del mercado, promueva su desarrollo y ofrezca una debida protección a los clientes e inversores. Consecuentemente, el marco regulatorio exigirá claridad en el acceso, uso, y protección de los datos del cliente; robustos sistemas de ciberseguridad; y una gobernanza transparente y eficiente de los sistemas de información de las entidades, complementando las exigencias prudenciales ya en vigor.

2. TECNOLOGÍA

Conocer las tecnologías sobre las que el sector financiero continuará su evolución, ayuda a comprender la ruta que la regulación tomará. Haciendo uso de las tasas de crecimiento proyectadas y las inversiones comprometidas para cada tecnología, es posible identificar nueve tecnologías líderes en el sector (Ver Fig. No 1).

Figura No 1-Tecnologías líderes



Fuente: CICC

A pesar de haber perdido espacio en años previos, la **computación en la nube** se convertirá en un elemento necesario para el aprovechamiento de cualquier tecnología a ser desarrollada. De acuerdo con la Asociación de la Industria de Tecnologías de la Computación², con resiliencia y flexibilidad como principios guía, las organizaciones dependerán de la computación en la nube como elemento central de sus estrategias de adopción y desarrollo de tecnologías de información. La capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos que ofrecen los servicios en la nube, han elevado la eficiencia de procesamiento de operaciones en el sector.

Los servicios de computación en la nube se encuentran en la base del desarrollo tecnológico en marcha y, consecuentemente, del nuevo ecosistema que caracterizará al sector financiero. Se debe esperar una mayor interrelación entre los oferentes de servicios en la nube, en respuesta a la demanda de contar con modelos de nube múltiple; además, el desarrollo en inteligencia artificial incrementará la eficiencia y velocidad de la nube; muchos servicios se

² CompTIA (2021), Industry Outlook 2021_(report---2021-comptia-it-industry-outlook.pdf (azureedge.net))

ofrecerán desde la nube; las empresas, por seguridad, exigirán espacios públicos y otros privados; y los consumidores crecientemente trabajarán en escritorios localizados en la nube³.

Las **interfases de programación de aplicaciones (APIs)** por sus siglas en inglés) continuarán su crecimiento del 2020⁴, acelerando el proceso hacia el modelo de banca abierta. La necesidad de conectar diferentes ambientes, la transición hacia microservicios, y el acceso a la nube, explican su crecimiento y se espera que éste se fortalezca en los siguientes años. Estos servicios son esenciales para la interconexión entre diferentes programas y ambientes. Para incrementar sus ingresos, la banca abierta cambiará aún más el sistema financiero a través de la mejora de la oferta de servicios, fortalecimiento de la relación con el cliente, y aprovechamiento de las ganancias en eficiencia.

Mientras el mercado continúe digitalizándose y sus clientes hagan uso de sus servicios, la información crecerá sostenidamente en tiempo real. El análisis de **Big Data** promete una tasa compuesta de crecimiento superior al 12% anual hasta el año 2027, según datos obtenidos de **Credence Research**⁵. La demanda de análisis de datos es cada vez mayor, en especial, la que proviene de pequeñas y medianas empresas que están adquiriendo software para realizar proyecciones, seguir el mercado en tiempo real, y obtener datos específicos a su ámbito de producción, aportando a su competitividad y sostén en el ámbito económico.

Por su parte, las tecnologías de **machine learning e inteligencia artificial** atraen mayores inversiones y proyectan crecimientos significativos que, en opinión de expertos, se constituirá en su era de oro. La complementariedad entre estas tecnologías fortalece su demanda en el mercado. De acuerdo con un estudio realizado por **Kenneth Research**⁶, el mercado de **Machine learning** crecerá a una tasa compuesta anual del 42.6% entre el 2018 y 2023. Este crecimiento podría resultar del uso de esta tecnología para el reconocimiento biométrico, visualización de datos, **APIs**, proyecciones, e investigación, entre otros. Mientras, la **International Data Corporation (IDC)**⁷, reporta que las inversiones en inteligencia artificial se duplicarán entre 2020 y 2024, creciendo a una tasa compuesta anual de 20.1% anual. La banca minorista es uno de los dos sectores que invertirá el mayor monto en estas tecnologías para mejorar la experiencia de sus clientes, realizar análisis e investigación de actividades de fraude o del uso ilegal de sus servicios o productos, así como para fortalecer sus servicios de asesoría.

³ Marr, B. (2020). Tech Trend in Practice: The 25 technologies that are driving the 4th industrial revolution. John Wiley & Sons, United Kingdom

⁴ Michael Bettendorf (2020, February). 2020 State of the API Report. Postman (<https://www.postman.com/state-of-api-report-2020.pdf>)

⁵ Big Data Analytics Market, Share, Trends, Analysis and Forecast To 2027 (credenceresearch.com)

⁶ Global Machine learning market (2018-2023) (kennethresearch.com)

⁷ Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide

El creciente volumen de información y transacciones atrae la atención de delincuentes cibernéticos. La **ciberseguridad** continuará en la misma dinámica de crecimiento que las tecnologías comentadas. En la medida en que se multiplican los datos, los accesos, los programas de explotación, interpretación y uso de los datos, se incrementa el riesgo de su uso indebido. La ciberseguridad ocupará una parte central de la estrategia de desarrollo de las empresas. Como parte de este proceso, las tendencias indican que las empresas adoptarían políticas de cero-confianza para proteger sus sistemas de información y los datos de sus clientes. Por lo tanto, todo usuario o actividad en el ambiente de gestión de información deberá contar con controles, niveles de acceso y uso, seguimiento de comportamiento, y reporte cotidiano que eviten comprometer la seguridad de los sistemas.

A futuro, la incorporación de la **tecnología 5G** y de la **computación *quantum***, auguran un nuevo impulso al proceso de cambio que las tecnologías vienen generando en los mercados financieros. Estas tecnologías, incrementarán la eficiencia del análisis de datos e incluso aportarán al seguimiento a tiempo real, no solo de las operaciones, sino de los clientes. Por esta razón, existe la preocupación de que estas tecnologías podrían quitarle la eficacia de protección de los derechos de los ciudadanos que tiene el Estado, trasladándola al sector privado.

Estas tendencias en el desarrollo tecnológico ofrecerán oportunidades a las entidades que cuenten con estrategias para su adopción e incorporación en sus prácticas de gestión y de mercado. Como todo desarrollo estratégico, es necesario conocer los riesgos a los que las entidades estarían expuestas en la operación de tecnologías sobre las que desarrollan sus productos y servicios.

3. RIESGOS

En reconocimiento de los riesgos que emergen de la adopción de nuevas tecnologías, las entidades financieras, además de gestionar los riesgos prudenciales, invierten en el control de sistemas de información y de la gestión de la información contra ataques cibernéticos, responden a los riesgos operativos por el uso de tecnología, y velan porque su oferta de productos y servicios no sea aprovechada en actividades ilícitas. Estos riesgos han ganado relevancia en la cartera de riesgos a ser gestionados por las entidades, haciendo necesaria su consideración en cualquier actividad de intermediación financiera que pretenda ser parte del sector.

La oferta de servicios financieros a través de medios digitales presenta retos significativos a la **protección del cliente del sector**. Debido a su ubicuidad y uso de medios digitales para establecer un contacto cercano con el cliente, se presenta el riesgo de abuso por **falta de conocimiento** o de **transparencia** en la información que se le comparte para la toma de

decisiones. Un cliente menos informado permite que se creen asimetrías que pueden dar lugar a que sea inducido a adoptar decisiones que afecten sus intereses.

Los riesgos anotados, obligan al Estado a establecer políticas de protección de la seguridad y transparencia del sistema financiero en defensa de su estabilidad y de los intereses de sus clientes. Por ello, varios países de la región han adoptado estrategias, normas y mecanismos de protección del sistema financiero contra ataques cibernéticos y se han adecuado a las normas internacionales establecidas para el control del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo⁸. Asimismo, ante la necesidad de profundizar los mercados financieros, se han adoptado políticas de inclusión financiera y de adopción de la tecnología para facilitar la incorporación de clientes al ámbito económico, acompañadas de revisiones o fortalecimiento de los sistemas de protección al consumidor.

Por su parte, el sector financiero vienen revisando sus modelos de negocios para centrarlos en el cliente y la ganancia de eficiencia. Los gestores están incorporando políticas y procedimientos que aseguran que sus prácticas de negocio sean transparentes y brinden información plena a los clientes. Con esta información los clientes pueden tomar decisiones financieras basadas en sus necesidades, sin que medien elementos que les influyan o manipulen.

4. TENDENCIAS GENERALES EN REGULACIÓN

En la medida en que el ecosistema se amplíe, aprovechando los desarrollos tecnológicos, se hará necesario revisar el marco regulatorio y normativo del sector. El tránsito hacia una economía colaborativa, basada en la colección, interpretación, e intercambio de datos, invita al análisis de las normas relativas a las tecnologías que aportan el perfilamiento del nuevo ecosistema. Este ámbito, considera las formas de colección y uso de datos; la gestión de la privacidad e integridad de la data; las formas de oferta y venta de productos y servicios; la protección del cliente; la solidez de los operadores y el posible efecto de sus interrelaciones; entre otros.

Este proceso, presenta un reto al regulador relativo al cumplimiento de sus objetivos. Este reto se refiere a la necesidad de establecer un marco regulatorio y formas de supervisión que además de asegurar la estabilidad e integridad del sector, promueva su desarrollo y proteja al cliente (Figura No 2).

⁸ [https://www.fatf-gafi.org/publications/?hf=10&b=0&s=desc\(fatf_releasedate\)](https://www.fatf-gafi.org/publications/?hf=10&b=0&s=desc(fatf_releasedate))

Figura No 2 - Objetivos Regulatorios



Fuente: CICC

Las exigencias prudenciales, tienen por objeto aportar a que los mercados financieros operen estable, transparente, y competitivamente; sin comprometer su integridad. Estas exigencias, son necesarias para crear un ambiente de confianza en la relación del sector con sus clientes e inversores, dándoles un primer nivel de protección. Sin embargo, la digitalización del sector abre un espacio que exige acciones concretas en la protección del cliente. Estas acciones no solo deben velar porque las relaciones comentadas sean transparentes sino porque el cliente cuente una efectiva protección de sus derechos, acceso a servicios de educación financiera, respuesta oportuna a sus quejas, y ágil resolución de disputas. Además, por los beneficios y la irreversibilidad del proceso de digitalización del sector, el regulador debe buscar formas de establecer normas que además de cumplir con sus objetivos principales eviten inhibir la innovación.

En consecuencia, el regulador está obligado a lograr un balance entre los objetivos de estabilidad e integridad financiera con los de protección del consumidor y promoción de la innovación del sector. Este balance debe alinearse con los objetivos de política que se establezcan en materia financiera y al perfil del mercado bajo control. No se trata de un modelo regulatorio único, sino de uno que considere las mejores prácticas y las adecue a las necesidades de la economía, del mercado y, fundamentalmente, de los usuarios del sistema.

5. COMPROMISO GLOBAL

Para orientar los procesos de adopción de tecnologías financieras y advertir sobre los riesgos de implementar políticas de manera prematura, en octubre del 2018, el Fondo Monetario Internacional (FMI) conjuntamente con el Banco Mundial desarrollaron la Agenda de Bali (Cuadro No 1). Esta agenda presenta los temas que se recomiendan considerar a tiempo de desarrollar políticas que soporten al desarrollo de los mercados financieros haciendo uso de la actual y potencial oferta de tecnologías financieras.

De acuerdo con la Agenda, se espera que las autoridades, además de expresar su voluntad de apoyar el desarrollo y adopción de tecnologías financieras, se comprometan a fortalecer la competencia y apoyen la conformación de mercados abiertos, libres y de acceso irrestricto, así como adapten el marco regulatorio y de supervisión para asegurar el desarrollo ordenado de los sistemas financieros y su estabilidad.

La agenda es una expresión de reconocimiento de la madurez que han alcanzado las tecnologías financieras, de su capacidad disruptiva, beneficios para el mercado, y proyección a futuro, justificando la revisión de los actuales marcos de regulación y supervisión del sector.

Tabla No 1 - Agenda de Bali

Agenda de Bali
Sumarse a la promesa de las tecnofinanzas.
Promover las nuevas tecnologías para mejorar los servicios financieros.
Fortalecer la competencia y el compromiso con la conformación de mercados abiertos, libres y de acceso irrestricto.
Promover las tecnofinanzas para propiciar la inclusión financiera y desarrollar mercados financieros.
Examinar de cerca los avances para comprender mejor el funcionamiento de los sistemas financieros en constante evolución.
Adaptar el marco regulatorio y las prácticas de supervisión para lograr el desarrollo ordenado del sistema financiero y su estabilidad.
Salvaguardar la integridad de los sistemas financieros.
Modernizar los marcos legales para generar un entorno jurídico propicio.
Garantizar la estabilidad de los sistemas monetarios y financieros nacionales.
Desarrollar una sólida infraestructura financiera y de datos que sirva de sostén para los beneficios de las tecnofinanzas.
Alentar la cooperación internacional y la difusión de información.
Mejorar la supervisión colectiva del sistema monetario y financiero internacional.

Fuente: FMI (2018) The Bali Fintech Agenda: A Blueprint for Successfully Harnessing Fintech's Opportunities

Se espera la adopción de políticas y normas que favorezcan el desarrollo de mercados financieros abiertos, competitivos, transparentes, y centrados en el cliente. Para ello, son necesarios cambios regulatorios y normativos aplicables al sector financiero que enfatizan rasgos de apertura, competencia, estabilidad, y transparencia.

Una proporción significativa de los cambios regulatorios se fundamentará en normas basadas en principios que regulen las tecnologías, las actividades y servicios, en lugar de la forma legal

de las entidades que los gestionan. Además, para llegar a modelos de banca abierta, se requerirán acuerdos sobre el acceso y uso de la data de los clientes, el fortalecimiento de la colaboración interinstitucional local y transfronteriza, y mecanismos ágiles y transparentes de acceso y salida del mercado.

Las tecnologías sobre las que desarrollen y operen los productos y servicios digitales harán uso intensivo de un volumen significativo de datos de clientes. Debido a que el cliente es el propietario de su información y la confía a las entidades, estas están obligadas a cuidar que la misma no sea utilizada en otros propósitos que los autorizados. Para ello, la colaboración entre entidades, tanto público como privadas, será indispensable. Asimismo, con el fin de facilitar la competencia en el mercado los mecanismos de entrada como de salida deben equilibrar los objetivos de estabilidad, transparencia, y eficacia. Así, las entidades que ingresen al mercado deben contar con los recursos adecuados para desempeñarse en el sector con solvencia, transparencia, y debida atención a las necesidades de los clientes.

II.

RIESGOS DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR

1. EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR

El Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP) de México, comprende a las Sociedades de Ahorro y Crédito Popular (SOCAP) o Cajas de Ahorro, las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO), y las Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCO). Debido a que solo existe una SOFINCO, este acápite se referirá fundamentalmente a las SOCAP y hará un alcance a las SOFIPOS.

Las SOCAP son entidades sin fines de lucro autorizadas para intermediar recursos entre sus socios. Las SOFIPOS son entidades con fines de lucro, autorizadas para intermediar recursos del público.

Las entidades autorizadas en cada forma jurídica cuentan con un seguro de depósito equivalente a veinticinco mil unidades de inversión (UDI). Al contar con una autorización formal, ambas formas son supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

A junio de 2020, operaban 155 Cajas de Ahorro, dando servicio a un 7.6 millones de socios a través de 2,142 sucursales. Por otra parte, a la misma fecha operaban 36 Sociedades Financieras Populares, atendiendo a 4.8 millones de clientes, a través de una red de 1,165 sucursales.

Tabla No 2 - Información General

Concepto	SOCAP			SOFIPO		
	Total del sector			Total del sector		
	jun-19	mar-20	jun-20	jun-19	mar-20	jun-20
Número de sociedades	157	156	155	34	37	36
Número de socios/clientes	7,204,224	7,495,147	7,610,999	4,499,763	4,928,757	4,829,057
Número de sucursales	2,092	2,137	2,142	1,127	1,210	1,165

Fuente: CICC

Al ser entidades que tienen como uno de sus propósitos la inclusión financiera, no sorprende ver que del total de los socios y clientes (en adelante clientes) atendidos, las SOCAP se encarguen del 61% mientras que las SOFIPO atiendan al 39% de una población de 12.4 millones de personas. Estas proporciones cambian significativamente al considerar el perfil financiero de cada subsegmento.

Tabla No 3 - Resumen Financiero del SACP
(En miles de pesos mexicano y en porcentajes)

Concepto	SOCAP			SOFIPO		
	Total del sector			Total del sector		
	jun-19	mar-20	jun-20	jun-19	mar-20	jun-20
Principales rubros del Balance (miles de pesos)						
Activos Totales	158,598,443	172,855,934	179,467,231	32,071,997	30,851,734	31,647,165
Cartera de Crédito Total	99,267,668	106,121,835	104,775,233	25,245,196	24,094,239	23,407,692
Pasivos Totales	130,215,923	141,535,161	147,538,104	25,272,405	24,774,720	25,682,681
Capital Contable	28,382,520	31,320,773	31,929,128	6,799,592	6,077,014	5,964,484
Resultado Neto	1,965,741	872,274	1,798,158	141,727	198,570	360,672
Principales indicadores (%)						
Indice de Morosidad (IMOR)2/	4.40	4.45	4.79	10.94	13.36	13.27
Indice de Cobertura (ICOR)3/	123.49	126.36	120.87	105.39	98.02	98.39
Rendimiento Sobre los Activos (ROA)4/	2.62	2.56	2.49	-0.02	-2.07	-2.38
Rendimiento Sobre el Capital Contable (ROE)5/	14.80	14.16	13.76	-0.11	-9.94	-11.44
Nivel de Capitalización 6/	289.32	195.99	300.70	224.93	201.12	203.48

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México

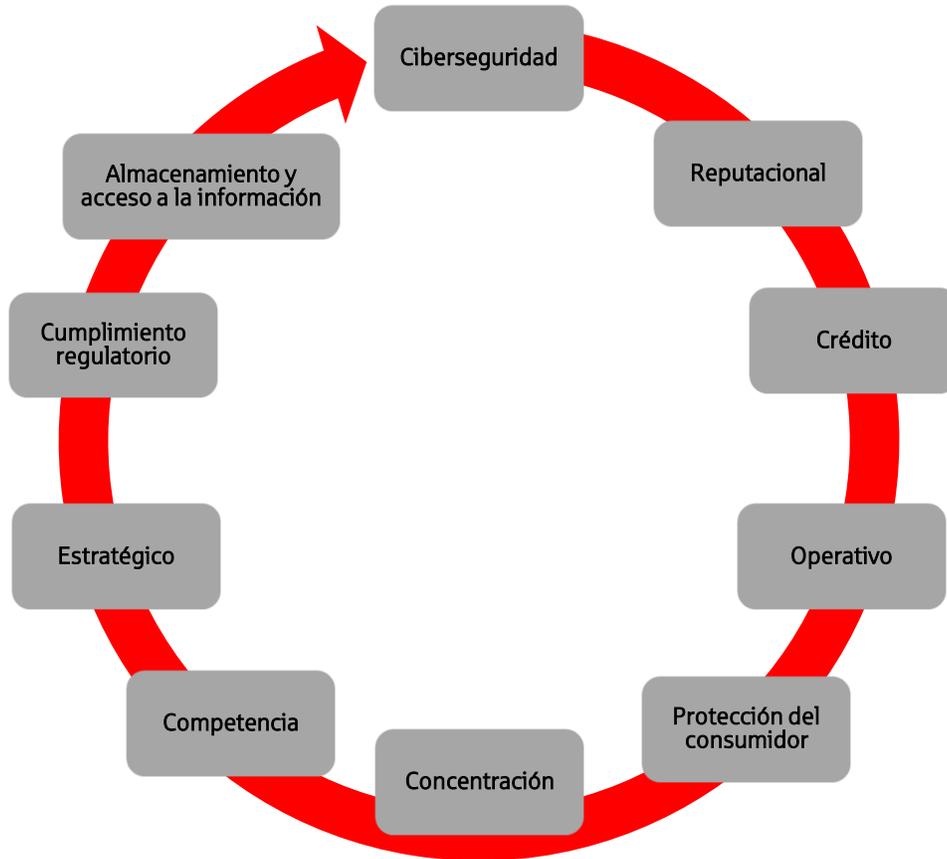
Contrastando con su capacidad de incorporación de clientes, las Cajas de Ahorro gestionan el 85% de los activos de este sector con tasas de morosidad equivalentes a las registradas un año atrás, adecuada cobertura de su cartera vencida y, a pesar de ser entidades sin fines de lucro, con resultados comparables a los de la banca. En contraste, las SOFIPO muestran una posición financiera comprometida, probablemente, porque a pesar de su importante nivel de cobertura en relación con las cooperativas, incurren en mayores costos de operación, que afectan su rentabilidad.

A pesar del significativo número de clientes de las entidades de ahorro y crédito popular, este segmento del mercado representa menos del 2% del mercado financiero mexicano.

2. RIESGOS PRINCIPALES

El desarrollo tecnológico trajo consigo riesgos prudenciales y no prudenciales al sector financiero mexicano. En la medida en que el sector adopta nuevas tecnologías financieras, los riesgos detallados en la Figura No 3, deben ocupar una parte significativa del tiempo de las entidades del SACP, en el diseño de políticas, procedimientos, y adopción de prácticas para mitigarlos.

Figura No 3 - Entorno de riesgos



Fuente: CICC

a) Ciberseguridad

El principal riesgo en la adopción de tecnologías es el de **ciberseguridad**. Este riesgo se refiere a la probabilidad de un resultado adverso como resultado de un ataque al entorno de información de una empresa. De acuerdo con la DTCC, la ciberseguridad será el segundo riesgo más importante para la estabilidad financiera global luego de la crisis del Coronavirus⁹. El FMI y el BM en su reporte de mayo de 2019, expresan su preocupación sobre la materialización de este riesgo por la adopción de tecnologías financieras, por lo que enfatizan la importancia de incluir el fortalecimiento de la ciberseguridad en el desarrollo de políticas¹⁰.

⁹ Depository Trust and Clearing Corporation (2020, December). Coronavirus pandemic cited as top risk to financial stability in 2021. (Coronavirus Pandemic Cited as Top Risk to Financial Stability in 2021 According to New DTCC Survey | DTCC)

¹⁰ International Monetary Fund & World Bank. (2019, May). FinTech: The Experience so Far. Policy Paper No. 19/024.

El estudio del 2019, sobre el Estado de la Ciberseguridad en el Sistema Financiero Mexicano realizado por la Organización de Estados Americanos y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores¹¹, en el que el sector de Ahorro y Crédito Popular representa el 47% de la muestra de entidades analizadas, identifica retos en la protección del sistema contra el robo de información sensible, el secuestro de información, y el compromiso de credenciales de usuarios privilegiados. Además, indica que el *malware*, *phishing* para acceder a los activos informáticos de las entidades, y la violación de políticas de escritorio limpio, son los medios más utilizados para atacar al sector. Por su parte, los clientes están expuestos a riesgos de *phishing*, *malware*, e ingeniería social, en su mayoría, para apoderarse de sus recursos.

Para mitigar los riesgos de ciberseguridad, las entidades han adoptado prácticas alineadas con estándares internacionales en la materia. Además, utilizan cortafuegos, actualización permanente de sus sistemas y antivirus, copias de seguridad, y uso de redes seguras. A pesar de ello, se encuentran debilidades en los procesos de evaluación de las estrategias adoptadas para mitigar este riesgo, así como en la comunicación a las autoridades de los ataques que se enfrentan a diario.

b) Riesgo Reputacional

El **riesgo reputacional** o probabilidad de que una entidad financiera llegue a perder su credibilidad o espacio en el mercado, debido a debilidades en sus sistemas de protección contra el uso ilegal de sus productos y servicios. Este riesgo está relacionado con las actividades ilícitas de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLD/FT). A pesar de que México cuenta con un régimen maduro de acuerdo con la evaluación mutua realizada el 2017¹², aún tiene un riesgo significativo de lavado de activos proveniente de actividades asociadas al narcotráfico, corrupción y evasión fiscal.

De acuerdo con el estudio del FATF, al 2016, el 73% de las instituciones del sector de Ahorro y Crédito Popular registró un nivel de riesgo medio a muy alto en materia de PLD/FT. Las cooperativas de ahorro y crédito fueron las entidades que mayor riesgo presentaron en materia de prevención de estos riesgos, poniendo de manifiesto su vulnerabilidad y necesidad que la resuelva prioritariamente, en especial, para aprovechar el desarrollo de prácticas de supervisión basada en riesgo de la CNBV que, progresivamente, realizará el seguimiento de

¹¹ OEA y CNBV (2019). El Estado de la Ciberseguridad en el Sistema Financiero Mexicano.

¹² FATF y GAFILAT (2018), Medidas antilavado y contra la financiación del terrorismo - México, Informe de Evaluación Mutua, FATF, Paris. www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/mer-mexico-2018.html

entidades de acuerdo con su tamaño, tipo de operaciones, nivel de riesgo, y cumplimiento regulatorio.

c) Riesgo de Competencia

El tránsito hacia un mundo digital presenta retos de competencia en el SACP. Ello se debe a la capacidad de penetrar en diferentes segmentos del mercado que vienen desarrollando los bancos y empresas de tecnología financiera para ofrecer sus servicios y productos a bajos costos, ajustados al perfil del cliente, y sin necesidad de que se desplacen a un lugar físico.

En la medida en que el sistema se desarrolla, las entidades del sector pierden las ventajas competitivas que les ofrece la capilaridad de su red (estar más cerca de sus socios) y corren el riesgo de quedar fuera del mercado por efecto de la competencia. Esto hace esencial que adopten medidas que les permitan ofrecer sus servicios a costos competitivos, utilizando la innovación a su favor, y haciendo uso de sistemas de gestión de riesgos apropiados a su tamaño y complejidad.

d) Riesgo Estratégico

El desarrollo de las tecnologías y la presencia de nuevos competidores obligan al sector financiero tradicional a revisar sus modelos de negocio para mantener su posición en el mercado. Las entidades del sector pueden estar ante la doble amenaza de no poder competir por incapacidad de ejecutar sus estrategias en un entorno en transformación o porque su insuficiente adopción de tecnología amenaza la sostenibilidad de su modelo de negocios.

Por otro lado, en búsqueda de ingresos, el sector se puede ver obligado a incursionar en mercados en los que no cuente con suficiente experiencia (i.e., hipotecas). Estos cambios de estrategia, para evadir el desarrollo natural del mercado, pueden exponer al SACP a riesgos para los cuales no cuente con capacidades de gestión.

e) Riesgo de Protección al Consumidor

La falta de transparencia y malas prácticas en la atención y provisión de servicios al cliente generan un riesgo de reputación significativo para las entidades del sector financiero. Este riesgo es mayor al considerar la oferta y entrega de servicios y productos a través de canales digitales. La ASBA¹³ en su documento sobre protección al consumidor en un entorno de innovación, indica que, a pesar del perfil de los nuevos clientes del sistema financiero, la

¹³ Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas A.C.

novedad de los productos y servicios digitales expone a los clientes a nuevos riesgos¹⁴. Estos riesgos se presentan en el proceso de acceso, transparencia en la relación con el cliente, gestión de quejas y reclamos, y uso y protección de datos de los clientes.

Para mitigar el riesgo de insuficiente protección del cliente del SACP, se debe contar con capacidades para establecer relaciones transparentes con sus clientes o asociados, ubicándolos en el centro de cualquiera de sus actividades. Esta relación debe basarse en la entrega de información que, además de permitir al cliente tomar decisiones independientemente, aporte a su formación en un ámbito digital.

Asimismo, las entidades deben compartir información clara y comprensible con sus clientes para el tratamiento de quejas y reclamos. Esta información debe contar con el respaldo de mecanismos que permitan una atención oportuna de cualquier diferencia. Finalmente, se debe brindar al cliente información clara sobre el uso y protección de la información que este aporte mientras dure la relación comercial establecida.

La información de productos y servicios disponibles para los clientes debe ser íntegra, clara, y neutra en relación con la toma de decisiones. Este último punto se refiere a que la información no contenga elementos que intenten influir la independencia de la toma de decisiones del cliente. El objetivo debe ser permitir al cliente adquirir independientemente el servicio o producto que sirva a sus necesidades. Cualquier intento de influencia, podría resultar en la generación de falta de confianza, perjudicando la relación entidad-cliente.

f) Riesgo de Concentración de Terceros

Ante la imposibilidad de realizar las inversiones para contar con servicios propios en el campo tecnológico, el sector financiero subcontrata los mismos de un número limitado de oferentes. Esto lleva al sector a enfrentar la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a la concentración o dependencia de uno o pocos oferentes. Los eventos que podrían dar lugar a este riesgo pueden pasar de un corte de energía en el proveedor del servicio a no tener alternativas que sean costo o tiempo efectivas para contratar servicios alternativos en caso de que un riesgo mayor le impida operar, o a la contratación de un servicio con poco conocimiento o capacidad para realizar procesos de adquisición técnica y administrativamente solventes.

En el mundo digital, este tipo de dependencia puede ir más allá de un solo oferente. Por ejemplo, es posible que una entidad tenga subcontratado el acceso y uso a una nube, cuente con diferentes servicios para la explotación de información, o para la protección de la

¹⁴ ASBA, (2020, junio). La protección al consumidor en el nuevo entorno de innovación tecnológica financiera: Consideraciones de regulación y supervisión.

integridad de sus activos y sistemas de información. En este caso, la entidad puede depender de tres empresas con limitada competencia entre ellas. Ante esta posibilidad, la entidad debe desarrollar capacidades para entender el nivel de concentración en servicios de terceros, identificar los riesgos que incurre al hacerlo, y establecer protocolos para gestionarlos.

Asimismo, las entidades deben ejercer el mayor nivel de escrutinio durante el proceso de contratación de servicios, dejando claras las relaciones de subcontratación, velar porque exista un período de transición en caso de resolución del contrato, contar con reportes periódicos del servicio, y abrir la posibilidad de que no solo la entidad contratante audite a la empresa en temas pertinentes al contrato, sino que ésta permita el acceso de los supervisores del sector. Uno de los elementos críticos de esta relación es exigir que el oferente de servicios presente y demuestre capacidad para implementar sus planes de contingencia y continuidad de negocios, los actualice periódicamente, y establezca la forma de trabajo y responsabilidades de las partes en caso de tener que implantarlo.

g) Riesgo de Cumplimiento Regulatorio

El riesgo de cumplimiento regulatorio tiene mayor relación con los costos que implica para el SACP producir los reportes requeridos para cumplir con el marco normativo. Sin embargo, el incumplimiento de las normas establecidas por ley o por requerimiento regulatorio, crea pérdidas financieras por las multas que se aplican, problemas legales, y hasta riesgos que afectan la reputación de la entidad. Este riesgo se mitiga a través de una revisión del gobierno de las entidades y de sus formas de verificación del cumplimiento normativo, que puede beneficiarse significativamente por la adopción de tecnologías (*RegTech*).

Debido a la exigencia regulatoria en México, es poco probable que las entidades estén cumpliendo con la totalidad de las exigencias marcadas por la norma. De acuerdo con datos oficiales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la CNBV¹⁵, el diciembre de 2018, el sector acumuló el 21% de las sanciones que representaron el 11% del monto total sancionado al sistema financiero. Este nivel de sanciones a un sector que representa menos del dos por ciento del mercado es indicador suficiente de que el riesgo de cumplimiento regulatorio es una amenaza importante. Por ello, la adopción de tecnologías para apoyar el cumplimiento regulatorio aportaría significativamente a asegurar el cumplimiento del SACP.

¹⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2018). Boletín de Sanciones, No.16, enero – diciembre de 2018.

LA REGULACIÓN Y EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR

Las tendencias globales en materia de desarrollo del sector financiero con base en el uso de las tecnologías financieras, las políticas adoptadas por el Estado Mexicano, y el grado de desarrollo del mercado financiero, contrastan con el tamaño, complejidad, y desarrollo del sector de ahorro y crédito popular, especialmente, con el segmento de sociedades cooperativas. Este contraste se explica por la carencia de un marco proporcional de regulación de estas entidades - a pesar de la supervisión delegada del sector - la aparente ausencia de estrategias para adoptar tecnologías que incrementen su eficiencia, y la insuficiente discusión sobre formas sinérgicas de regulación y supervisión con la autoridad, que no signifiquen disminuir la calidad de su seguimiento, pero sí de incrementar su eficacia.

Las entidades del SACP, exceptuando aquellas de mayor tamaño, no podrían responder a un marco regulatorio del grado de exigencia que tiene el mexicano. Para llegar a cumplir con exigencias adecuadas a su perfil de riesgos, como indica la autoridad, será necesario considerar las tendencias regulatorias, especular acerca de la brecha de cumplimiento que tiene el sector, y diseñar una estrategia integral que fortalezca al sector a través del uso de tecnología, colaboración, consolidación y del aprovechamiento de la necesidad de generación de respuestas productivas y de creación de empleo post COVID-19.

El Estado Mexicano ha decidido llevar al sistema financiero a un modelo de banca abierta. El sector financiero tradicional ha comprendido este extremo, así como las empresas de tecnología financiera, y ambos avanzan en el desarrollo de aplicaciones que se acercan al cliente con ofertas adecuadas a sus necesidades, de alta eficiencia, y de uso amigable. Las empresas de tecnología financiera, por depender de volúmenes de clientes y transacciones, se convertirán en competidores importantes para el sector, aprovechando las políticas de inclusión financiera del Estado Mexicano.

En cuanto la población encuentre ofertas accesibles, eficientes en sus formas, en ambientes amigables, los típicos actores del proceso de inclusión y el SACP enfrentarán un mercado altamente competitivo. Este cambio de perfil en el mercado obligará al SACP a revisar sus modelos de negocio y prácticas operativas para optar a una porción del mercado.

En este contexto, es necesario prever el futuro regulatorio mexicano, para ubicar al SACP en un espacio que le permita ser parte del nuevo ecosistema financiero mexicano.

Para hacer realidad la política de convertirse en un mercado abierto, fomentar la dispersión de recursos prestables, ampliar la competitividad, y darle más solidez y estabilidad al sector

financiero mexicano, se considera que las exigencias regulatorias en un ambiente digital seguirían las siguientes tendencias.

Figura No 4 - Tendencias regulatorias



Fuente: CICC

1. PROTECCIÓN DE LA INTEGRIDAD DEL SISTEMA

Consistente con las tendencias internacionales y debido a los problemas que aún enfrenta el Estado Mexicano en la mitigación del riesgo de ciberseguridad, así como el riesgo de PLD/FT, que representa el SACP, se deben esperar mayores esfuerzos regulatorios y de supervisión en ambos campos.

a) Ciberseguridad

La Estrategia Nacional de Ciberseguridad (ENCS)¹⁶ del Estado Mexicano, reconoce la irreversibilidad del desarrollo y adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC), de sus riesgos asociados, y exige la creación de una cultura general de ciberseguridad. Entre los ejes transversales que dan operatividad a la ENCS, se encuentran el incentivar la innovación, prevenir riesgos y conductas delictivas, posicionar a la ciberseguridad a nivel estratégico de las organizaciones, fortalecer la cooperación y colaboración nacional e internacionalmente, fomentar el uso de estándares y prácticas internacionales de ciberseguridad, establecer mecanismos y procedimientos de autorregulación que aporten a la construcción de confianza entre las entidades que hacen uso de servicios en el ciberespacio, y contar con mecanismos efectivos de medición y seguimiento de la implementación e impacto de la ciberseguridad en todos los sectores.

Por lo tanto, el desarrollo normativo exigirá a las entidades ubicar la ciberseguridad entre sus prioridades. Ello impactará sobre las exigencias de experiencia, información y capacidad de gestión del gobierno del SACP. Consistente con este requerimiento, las normas se apoyarán en los estándares internacionales como referencia del grado de efectividad de los sistemas de protección en el ciberespacio. Esto exigirá que las entidades cuenten con mecanismos efectivos de detección, gestión, información y reporte de ataques. Asimismo, exigirá infraestructuras mínimas que den seguridad a los clientes del sector, a la red en la que realizan sus transacciones, y al mercado en general.

b) Protección del Sistema Financiero Contra Abusos

A pesar de los esfuerzos que el Estado Mexicano ha realizado para proteger el sistema financiero contra actividades ilícitas, aún enfrenta un riesgo significativo en materia de lavado de activos proveniente del narcotráfico, corrupción y evasión fiscal. Como se indica anteriormente, el SACP muestra vulnerabilidades operativas que podrían presentar debilidades para controlar los riesgos de PLD/FT. Además, aun cuando se acepta la debida diligencia simplificada, ésta parece actuar más en contra que a favor del sector, al convertirse en una potencial barrera a su desarrollo. En este campo, el desarrollo normativo se apoyará sobre dos elementos importantes. El primero, es el nivel de riesgo de las entidades, buscando que se desarrolle una efectiva regulación por riesgos y no simplemente de cumplimiento prescriptivo. El segundo, es el reconocimiento del tamaño y complejidad de las entidades del sector.

¹⁶ Estrategia Nacional de Ciberseguridad (2017)

El desarrollo regulatorio y normativo en el campo de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo complementará los esfuerzos de ciberseguridad. En especial, se deben esperar normas que fortalezcan la protección del sector contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo, y otros crímenes financieros. En este caso, el SACP se verá obligado a mejorar el gobierno de este riesgo, ser más eficiente en las tareas de conocer al cliente, en especial del beneficiario final, en la identificación de actividades sospechosas, en el reporte a las autoridades competentes, y en el aporte de la información que permita dar mayor claridad a la efectividad de las políticas de PLD/FT en el sector.

Estas exigencias, también se presentarán en la gestión de los recursos de personas vinculadas a los gobiernos locales y federal. Estos requerimientos se realizarán con la finalidad de identificar posibles usos de las entidades del ahorro y crédito popular en actos de corrupción.

2. APOYO A LA CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

En línea con los requerimientos de integridad, las exigencias regulatorias debieran orientarse al fortalecimiento de los medios de incorporación de clientes en el sector, a la transparencia en la relación cliente-entidad y a la mejora continua de los mecanismos de protección del cliente en un ambiente digitalizado.

a) Incorporación de Clientes al Sistema

La innovación tecnológica facilita los procesos de incorporación de clientes al sector financiero. Sin embargo, al ser este un proceso que toca aspectos legales, operativos, administrativos y, de seguridad, su gestión puede ser problemática para las entidades de ahorro y crédito popular. Cualquier error en la cadena de incorporación de clientes, puede dar lugar a riesgos de reputación de la entidad y a su pérdida de confianza. Por ello, la autoridad, en protección del sector y de los clientes de éste, exigirá rigurosas políticas y procesos de identificación y autenticación de clientes. Estas exigencias, serán consistentes con las políticas de protección del ciberespacio en el que el sector se desarrolla. Por ello, a pesar de las normas establecidas para la apertura de cuentas de menor riesgo, por la interconexión del mercado a través del uso de APIs, se deben esperar políticas consistentes y de alta exigencia en materia de identificación plena del cliente a tiempo de incorporarlos al sector, así como en sus relaciones cliente-entidad.

b) Transparencia en las Relaciones con el Cliente

En un modelo de banca abierta, donde la competencia por clientes será significativa, el SACP estará obligado a buscar formas de atracción y retención de clientes. En la medida en que la

competencia adopte modelos de negocio basados en el uso de las innovaciones tecnológicas, el conocimiento cercano del cliente se ira debilitando.

Consecuentemente, un aspecto relevante del nuevo entorno será la transparencia. Por ello, debe esperarse que la autoridad exija altos niveles de transparencia en la oferta de servicios y productos, en la gestión de estos una vez adquiridos por el cliente, en la presentación de información de productos y servicios al público, en especial de tasas y tarifas, así como en la atención oportuna de reclamos.

c) Mejoras de las Formas de Protección del Consumidor

En relación con el punto anterior, el consumidor del sector debe tener la confianza y formación suficientes para relacionarse con este a través de medios electrónicos. Al establecer un nexo digital con el sector financiero, el consumidor está limitado a la información que se encuentre disponible, no cuenta con un contacto humano para tratar sus opciones, y debe aportar información personal para acceder a los productos o servicios ofertados. Además, en caso de surgir un reclamo o queja, el ambiente digital limitará sus opciones a lo dispuesto en el portal de información o medio de conexión utilizado.

Con la finalidad de mantener la confianza de los clientes en el sector financiero, las normas de protección del consumidor que se relaciona a través de medios electrónicos o remotos serán revisadas. Estas normas, además de exigir mayor transparencia sobre los beneficios y riesgos de los productos y servicios ofrecidos de forma remota, requerirán que las entidades financieras cuenten con espacios de atención y resolución de quejas en los que se detallarían los derechos y obligaciones del usuario del sector y su forma de ejercerlos.

3. RACIONALIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO

El número y detalle de las normas a las que están sujetas las entidades del sector de ahorro y crédito popular, provocan un cumplimiento insuficiente, afectando la efectividad del marco normativo. Sin embargo, el anuncio de la adopción de procesos de supervisión proporcionales del mercado financiero mexicano augura la racionalización del actual marco normativo y el establecimiento de exigencias regulatorias proporcionales al grado de complejidad, tamaño, y riesgos de las entidades.

a) Regulación y Supervisión Proporcional

La revisión de las normas y adecuación de los mecanismos de supervisión para adecuarse al tamaño, escala y nivel de complejidad de sus operaciones, y principales riesgos de las entidades que hacen parte del SACP se constituyen en una necesidad para este mercado.

El actual modelo regulatorio, impide al sector ganar competitividad o a auto disciplinarse. Por ello, es necesaria la puesta en marcha de mecanismos más efectivos de control y seguimiento del mercado que cumplan con los objetivos del marco regulatorio y establezcan los límites que definan el alcance e intensidad del esfuerzo supervisor.

b) Nivelación del Campo de Juego

Para que el SACP compita en un modelo de banca abierta, se requiere nivelar el campo de juego con base en las capacidades de gobierno y gestión de riesgos de las entidades.

Para ello, se deben revisar las operaciones restringidas (y habilitadas a competidores), límites y topes establecidos para las operaciones de las entidades, contra la exigencia de gobiernos sólidos y sistemas de gestión de los riesgos que toman las entidades.

La remoción de operaciones restringidas, límites y topes debiera ir acompañada de la revisión de los servicios y productos autorizados en cada nivel. Actualmente, las entidades cuentan con una gama muy amplia de operaciones autorizadas, lo que pudiera resultar en riesgos estratégicos o ineficiencias en la intermediación. Por ello, se puede esperar una reorganización de estas operaciones, con la finalidad de asegurar que el SACP desempeñe sus labores en relación directa con su capacidad de gestión.

A pesar de lo anotado, es poco previsible ver que lo anterior aplique a las exigencias relacionadas con la protección del ciberespacio o del uso ilícito de los servicios y productos del sistema.

c) Fuentes Comunes de Información.

El modelo de banca abierta busca compartir información autorizada de los clientes entre las entidades con la finalidad de que estas se adecúen a sus necesidades. Esta apertura incrementa el riesgo de competitividad del SACP, en caso de no estar preparado para procesar y desarrollar soluciones para sus clientes y asociados.

La norma de apertura de información a terceros autorizados es parte de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera. La implementación de esta norma debe buscar lograr un adecuado balance entre la autorización, acceso, y uso de la información de los clientes en el sector. A pesar de ello, el requerimiento de apertura es compulsivo y las entidades se verán obligadas a compartir su data.

Por lo anotado, se deben prever desarrollos normativos para el acceso y uso de fuentes de información comunes. Este espacio virtual debe contar con un marco de gobierno estricto donde primen la seguridad, transparencia y el acceso equitativo de entidades debidamente autorizadas y equipadas para ser parte de este.

d) Regulación en Base a Principios

Como se anota líneas arriba, la regulación prescriptiva en aspectos específicos de gestión de las entidades tiene desventajas. La misma no trasmite los incentivos adecuados, puede ser más costosa y traslada responsabilidades de gestión al supervisor. Por tanto, la modificación de este enfoque puede ser favorable para la mejor gestión y desarrollo del SACP.

Por ello, a pesar de la estructura y costumbre jurídica, debido a la apertura del sistema, se deben esperar normas marco a las que las entidades deberán adecuarse.

4. MAYOR EXIGENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

Las normas emitidas por la autoridad se refieren a la gestión de los riesgos de crédito y de mercado, así como a requisitos de solidez del gobierno corporativo de las entidades. Para que el SACP participe competitivamente en un mercado financiero abierto, será necesario exigirle capacidades para gestionar una gama mayor de riesgos.

El SACP será crecientemente exigido a gestionar los riesgos de ciberseguridad, de tecnología de información y comunicación, en adición a la gestión de los riesgos financieros contemplados en la regulación prudencial.

Los requerimientos regulatorios relacionados con la protección del cliente y prevención del uso ilícito de los servicios y productos del sector pasarán a ser parte fundamental de la estrategia regulatoria, como medio de asegurar la confianza necesaria en las relaciones de las entidades financieras con sus clientes.

5. PREFERENCIA POR LA CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR

Las políticas adoptadas por el Estado Mexicano, dando preferencia a un modelo de banca abierta caracterizado por su estabilidad y competitividad, suponen la adopción de normas que tengan preferencia por una mayor consolidación, especialización, y profundidad del sistema.

Por ello, es de esperar que se adopten normas de mayor exigencia en materia de gobierno corporativo, solidez financiera y patrimonial, y transparencia hacia y del mercado. Ello significa que el sector aspire a operar a niveles cercanos a los de una entidad financiera tradicional, lo que pudiera hacer necesaria una mayor integración y consolidación en búsqueda de economías de escala.

En un ambiente de mayor consolidación, se emitirán normas de gestión de entidades financieras con problemas y resolución que permitan reducir los tiempos de reconversión o

solución de estas. Estos mecanismos, facilitan la operación de un sistema competitivo al crear mecanismos de entrada exigentes y de salida eficientes.

Por lo anotado, la necesidad de solidez de las entidades, en el largo plazo, generará retos a la capacidad de competencia del SACP. La búsqueda de eficiencia a través de acuerdos de cooperación, consolidación, mayor uso de tecnología y desarrollo de capacidades son centrales para asegurar la presencia del subsector en el nuevo ecosistema financiero.

6. COMPROMISO CON LA INCLUSIÓN FINANCIERA

México se ha caracterizado por su actitud innovadora en los campos de inclusión financiera e implementación de tecnologías financieras. La sinergia que ambas dinámicas generan reitera su compromiso con la inclusión financiera.

La revisión del mandato de los bancos de desarrollo mexicanos para realizar tareas en el campo de inclusión financiera es una de las señales del compromiso anotado. Esta política representa una oportunidad para el SACP, dado que el conocimiento del mercado y relación con los clientes, deben fomentar acciones que le ayuden a un acercamiento mayor con su mercado de base con productos y servicios altamente competitivos y adecuados a su perfil.

La necesidad de profundizar el mercado a través de una mayor dispersión del crédito anuncia la adopción de normas en este campo. A pesar de que estas normas no comprometerán los objetivos de integridad y estabilidad financiera, es probable que promuevan formas más ágiles de valoración de la moral y capacidad de pago de los clientes, lo que supone el uso de tecnologías en un ambiente operativo cada vez más amplio. Estos mecanismos obligarán al SACP a competir con base en precio, eficiencia, y capacidad de atención de la demanda del cliente.

Finalmente, por el cambio de perfil que vaya asumiendo el mercado mexicano, las políticas de educación financiera podrían ser revisadas para que el cliente del sector cuente con capacidades e información suficientes para tomar sus decisiones de adquisición de productos y servicios independientemente y con conocimiento de sus derechos y obligaciones.

IV. DOS BRECHAS A SUPERAR

En este capítulo, se identifican dos brechas que el SACP debe superar en el mediano plazo para ser parte del nuevo entorno financiero.

La primera brecha, se refiere a la capacidad de adopción de las tecnologías de información para gestionar los riesgos emergentes y de integridad requeridos por el nuevo entorno. La segunda brecha se presenta entre la demanda regulatoria y la capacidad de respuesta del sector.

1. BRECHA TECNOLÓGICA

Como resultado de la evaluación realizada por la Sparkassenstiftung Alemana en el mes de junio de 2020, el sector se encuentra en un grado medio a bajo de madurez digital¹⁷. Este documento analiza once segmentos que se orientan al uso de tecnologías de información en aspectos de conducción estratégica, gestión de riesgos, eficiencia operativa, y gerencia administrativa y financiera.

Esta brecha eleva el grado de vulnerabilidad del SACP, especialmente en lo que se refiere a la gestión de riesgos que aportan a la ganancia de confianza en el sector, al grado de preparación para enfrentar un mercado más competitivo, y a la necesidad de fortalecer sus capacidades de gestión de contratos por servicios de terceros.

a) Riesgos de Ciberseguridad y Reputacional

Las exigencias regulatorias serán mayores en la administración de los riesgos de ciberseguridad y del uso ilícito de los productos y servicios del sector. El sector tendrá que contar con recursos humanos especializados y con capacidad de inversión para asegurar un nivel de protección adecuado de la información de sus clientes, así como para asegurar el debido conocimiento del cliente, beneficiario final, seguimiento de actividades sospechosas, y reporte oportuno a las autoridades. Actualmente, según evaluaciones realizadas por la cooperación técnica¹⁸, el sector es considerado vulnerable por enfrentar retos en la protección contra el robo de información sensible, el secuestro de ésta, el control de credenciales de

¹⁷ Sparkassenstiftung Alemana (2020, junio). Diagnóstico de nivel de digitalización del sector de ahorro y crédito popular mexicano.

¹⁸ Organización de Estados Americanos (2019), Estado de la Ciberseguridad en el Sistema Financiero Mexicano. Programa de Ciberseguridad del Comités Interamericano contra el Terrorismo de la Organización de Estados Americanos.

usuarios con acceso privilegiado, entre otros. Estas limitaciones operativas, deben superarse en el mediano plazo para elevar la confianza del mercado en el sector y la de sus clientes.

b) Riesgos de Competencia y Estratégicos

En la medida en que el sistema financiero mexicano adopte el modelo de banca abierta, el sector perderá su ventaja competitiva de cercanía y conocimiento del cliente. La penetración de entidades tradicionales y de tecnologías financieras en el mercado, con ofertas basadas en el creciente conocimiento del comportamiento del cliente, en condiciones de ventaja en plazos y costos, y por medios públicos, atraerá la atención de los clientes del sector.

Más aún, debido a que la mayoría de las entidades del sector basan sus ingresos en la colocación de créditos, éstos son suficientes solo si cuentan con un número promedio de clientes superior a sus activos y número de empleados. En la medida en que otras entidades compitan por los clientes del sector con base en precio y eficiencia, éste se verá amenazado. En consecuencia, el modelo de negocio de las entidades de ahorro y crédito popular, al igual que los modelos de las entidades financieras tradicionales, debiera estar sujeto a una revisión para tener un espacio en el nuevo entorno financiero. Por el modelo adoptado en México, se debe prever una racionalización normativa que busque un acercamiento proporcional, nivele el campo de juego, y cree fuentes comunes de información. Si bien un acercamiento proporcional beneficia a las entidades de ahorro y crédito popular, la no nivelación del campo de juego, que pudiera incluir la eliminación de límites y topes, una mayor exigencia de gobiernos corporativos robustos y la necesidad de una creciente eficacia en la gestión de riesgos, son retos que pueden impedir que el sector aproveche el esperado beneficio en el corto plazo.

El marco normativo del sector cuenta con una serie de normas cuyo objetivo es limitar su exposición al riesgo pero que actúan en contra de su desarrollo. Por ejemplo, , las sociedades de nivel de operaciones I pueden “recibir depósitos a la vista, de ahorro, a plazo retirables en días preestablecidos y retirables con previo aviso” (CNBV, 2018, Art.10 Inc. (a))¹⁹ le quita la conveniencia que este producto debe permitir al cliente de retirar sus recursos hasta el límite del monto depositado en cualquier momento. Este tipo de normas, son las que deben analizarse para su eliminación, nivelando el campo de competencia para productos cuyo riesgo es bajo.

Además de lo anotado, la preferencia por la consolidación del sector estará directamente relacionada con la competitividad de las entidades que lo componen. En la medida en que las

¹⁹ Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2018). Disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y crédito. Gobierno de México, Ministerio de Hacienda.

entidades del sector no estén en condiciones de competir en eficiencia con el promedio del mercado, se puede esperar su consolidación a través de fusiones o disoluciones voluntarias.

Actualmente, a pesar de los esfuerzos por mejorar su gestión, las entidades de tamaño mediano y menor no parecen contar con sistemas de información robustos de gestión de sus productos y servicios que les permitan conocer oportunamente los riesgos siendo asumidos y los costos que los cubren. La incorporación de tecnología además de hacer estas entidades más eficientes operativamente puede llevarlas a ser eficientes financiera y económicamente. Es necesario que el sector cuente con estrategias claras que ayuden a las entidades que le pertenecen contar con recursos suficientes para convertirse en competidores efectivos en un nuevo entorno.

c) Riesgo de Gestión y Concentración de Proveedores

Las inversiones que exige la construcción de sistemas de ciberseguridad robustos, control del uso ilegal de los productos y servicios del sector, así como la integración de los sistemas de gestión corporativa, de riesgos, de cumplimiento regulatorio, y de administración operativa representan un reto significativo para el sector. Una posible solución a este problema es hacer uso de su capacidad de contratar servicios de terceros. Sin embargo, se debe advertir que la oferta de servicios especializados, la complejidad de los procesos de su adquisición, la estructuración de los contratos de servicio y su gestión pueden crear un doble riesgo de concentración y dependencia de un tercero para la mayoría de las entidades. Asimismo, el nivel de debilidad de los sistemas de las entidades es equivalente al proveedor más débil desde el punto de vista tecnológico y de ciberseguridad.

Una manera de superar los riesgos de gestión y concentración es el promover la organización de federaciones. Al convocar a varias entidades, las Federaciones pueden ser un medio de contribución colectiva para la administración de servicios de ciberseguridad, protección contra el lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, reporte regulatorio, gestión de la información de clientes, y relacionamiento con las autoridades de regulación y supervisión. Estas organizaciones se constituirían en centros de servicio esencial para que las entidades desarrollen sus labores de intermediación, apertura de mercado, servicio a los clientes, e identificación de áreas de oportunidad para el desarrollo del sector.

2. BRECHA REGULATORIA

La concentración en la forma jurídica, la carga regulatoria, los límites y topes operativos establecidos, así como lo prescriptivo de las normas de carácter general limitan la capacidad y potencial de desarrollo del SACP. México es uno de los pocos países que regula entidades en lugar de actividades financieras (BIS, 2020). Esta forma de regulación no es limitante; sin embargo, al dividir el SACP en diferentes cuerpos legales que, a pesar de sus similitudes, únicamente responde a la forma en que están constituidas las entidades, se limitarían los objetivos de apertura y ganancia de competitividad del sector, duplicando los esfuerzos de seguimiento y creando barreras artificiales.

La adopción de una política de banca abierta se apoya en la apertura autorizada de la información de las entidades en el sector. Al abrir espacios para compartir información de los clientes, todas las entidades financieras, sin distinción de su forma jurídica serían parte de un mercado único. En este escenario, los cuerpos legales que rigen a las SOFIPO y a las SOCAP, respectivamente, dejan de ser útiles a su inicial propósito de promoción de desarrollo de cada subsector.

El uso de tecnología para el desarrollo de tareas de supervisión se centrará más en el seguimiento de actividades financieras que en el tipo de entidades que las gestionan (Olyver & Wyman, 2020). Así, los esfuerzos regulatorios se fortalecerán a través del análisis integral del sector, donde la identificación de riesgos podrá relacionarse con diferentes parámetros, donde la forma jurídica podría ser una variable más de análisis y no el motivo de la acción supervisora, justificando así el cambio del entorno de supervisión a uno que analice productos y servicios antes que a las entidades que los administran.

Está claro que el actual nivel de requerimiento regulatorio no asegura su cumplimiento pleno por el promedio de las entidades. A pesar de los avances en las materias de:

- Cumplimiento de requisitos de protección de los sistemas contra ataques cibernéticos.
- Uso ilegal de sus servicios y productos.
- Gestión efectiva de los riesgos tecnológicos.
- Atención debida del cliente del sector.
- Gestión de riesgos financieros.
- Gobierno corporativo.

Sin embargo, aún es necesario concentrar esfuerzos en estas áreas, velando porque su nivel de profundidad y exigencia esté relacionada con el tamaño, complejidad, y nivel de riesgo de las entidades bajo supervisión. Esto exige un acercamiento proporcional y exigente del marco regulatorio aplicable al sector, porque las Disposiciones de Carácter General, al ser

prescriptivas, obligan a las entidades a adoptar medidas que, en algunos casos, añaden a sus costos más no a su eficiente funcionamiento. En consecuencia, consistente con los objetivos de promover un mercado financiero abierto y competitivo, la revisión del marco regulatorio y de sus formas de supervisión, aportarían a la inserción del sector al nuevo ecosistema financiero.

Asimismo, a pesar de que los cuatro niveles de operación del SACP pretenden motivar el desarrollo del sector, la autorización de operaciones que se permite al primer nivel y su crecimiento marginal para los siguientes niveles, no aportan a este objetivo. Más aún, los cuatro niveles impedirían el desarrollo del sector en un escenario competitivo, donde la eficiencia, transparencia, y centrismo en el cliente asegurarían la relevancia de los intermediarios en el sector. Los niveles establecidos por la norma impiden aportar a un campo de competencia nivelado, donde las entidades ofrezcan sus productos y servicios en igualdad de condiciones y obligaciones.

En un escenario de mayor apertura del mercado financiero, basado en el uso de tecnología, estas limitantes restarían oportunidades de desarrollo al sector. La revisión de los límites y topes debe responder a necesidades prudenciales aplicables a todo el sistema financiero y no al deseo de mantener un alto nivel de intervención y control de un subsector.

Además de los límites y topes establecidos en las normas, éstas se caracterizan por ser detalladas y prescriptivas. Como se indica líneas arriba, estas normas obligan a las entidades a adoptar prácticas que tienen más costos que beneficios, como la necesidad de presentar reportes administrativos además de prudenciales no relacionados con su tamaño, nivel de riesgo, mercado objetivo, y otros. Al no ser entidades complejas, estar expuestas a diferentes niveles de riesgo, y ser pequeñas en promedio, cualquier requerimiento por encima de sus capacidades operativas, en especial, en materia de seguridad y protección del sector contra su aprovechamiento ilícito importa costos que presionan sobre su rentabilidad, consecuentemente, sobre su competitividad.

a) Riesgo de Cumplimiento

A pesar de que la demanda regulatoria para el sector merece ser racionalizada, el sector responde a un marco regulatorio amplio, exigente, con múltiples referencias a diferentes cuerpos legales. Esto eleva el riesgo de cumplimiento. Los costos asociados a los procesos administrativos y operativos para el cumplimiento regulatorio, la capacidad de los equipos de trabajo para responder a la amplia demanda regulatoria, la insuficiencia de procesos e instrumentos para el seguimiento de las tareas de cumplimiento, no solo afectan las finanzas de las entidades, sino que además impactan sobre su reputación.

b) Riesgo Operativo

La atención de diversos reportes regulatorios con limitaciones de personal, procesos, e instrumentos es un campo fértil para cometer errores operativos. El riesgo de operación expone a las entidades del sector a errores de omisión, sistemas, y controles. Especialmente, las entidades de menor tamaño y complejidad se ven expuestas a este riesgo, provocando la imposición de sanciones y afectando su reputación.

c) Riesgo de Protección al Consumidor

Las exigencias regulatorias de identificación plena del cliente, de efectiva protección de sus derechos en un ambiente digital, y de mayor transparencia en la oferta de productos y servicios, evitando intervenir en la toma independiente de decisiones, añaden a la presión competitiva que el sector enfrenta.

El sistema debe centrarse en las necesidades del cliente como eje de crecimiento, lo que requiere del desarrollo de productos y servicios adecuados a sus necesidades. Además, la búsqueda de relaciones cliente-entidad estables exige sistemas eficaces de atención al cliente. La falta de atención a las necesidades del cliente o su abuso resultaría en un doble castigo en materia de cumplimiento del marco de protección del cliente y de exposición a riesgos reputacionales.



BARRERAS Y OPORTUNIDADES

Las brechas comentadas no solo presentan amenazas al sector, también describen barreras y presentan oportunidades.

1. BARRERAS

Además de las barreras que presenta el mercado financiero, que exigen a las entidades de tamaño diferente a desarrollar prácticas que les abran un espacio en el mismo, el SACP enfrenta las siguientes barreras, que pueden superarse de mediar acciones concretas.

a) Marco Regulatorio

El actual marco regulatorio limita al desarrollo del sector. Los niveles de operación establecidos, los límites y topes que se establecen a las operaciones principales de las entidades, y la demanda regulatoria impiden que el sector transite hacia un nuevo ecosistema.

Los cuatro niveles de operación adoptados parten de la autorización de una gama amplia de servicios para las entidades de Nivel I, con incrementos marginales para los siguientes tres niveles. Esto crea un mercado en que la estática prima sobre la dinámica. Al permitir que entidades de menor tamaño cuenten con autorización legal para operar una amplia gama de servicios y productos se crea un incentivo a permanecer en el Nivel I en desmedro del desarrollo del sector. A pesar de ser un aspecto que merecería mayor estudio, es probable que la eliminación de los niveles establecidos dé lugar a la consolidación competitiva del sector.

Las leyes y Disposiciones de Carácter General establecen una serie de limitaciones y topes que impiden que el sector compita en igualdad de condiciones. En un escenario de mayor apertura del mercado financiero, basado en el uso de tecnología, estas limitantes restarían oportunidades de desarrollo al sector. Por ello, la revisión de los límites y topes podrían basarse en las necesidades prudenciales aplicables a todo el sistema financiero y no al deseo de mantener un alto nivel de intervención y control del sector.

Asimismo, el aparente mecanismo de control previo del sector, a través de autorizaciones por parte del regulador, no deja clara la responsabilidad de la gestión de las entidades. Al delegar la responsabilidad de la gestión de las entidades a sus órganos de gobierno, con sólidos requerimientos de solvencia moral y técnica, dejando claramente establecidas las responsabilidades de gestión y las debidas sanciones, instauraría una nueva cultura de gestión.

Finalmente, la demanda regulatoria a la que está expuesta el sector, debe ser racionalizada si se desea que éste se constituya en parte del mercado financiero mexicano, especialmente relacionados con la inclusión financiera y el financiamiento productivo a la pequeña y mediana empresa.

b) Recursos Financieros y Humanos

La proporción de recursos financieros que destina la banca tradicional para mantener su liderazgo en un mercado cada vez más digitalizado ha ido creciendo año con año. En el SACP, a pesar de la solvencia de sus entidades, es evidente que no se cuenta con los recursos, financieros suficientes para cumplir con agendas de digitalización de mediana demanda. Además, estas entidades expresan no contar con recursos humanos suficientes para cumplir con las estructuras mínimas de gestión y control de la información que exige la normativa.

Esta carencia, se presenta como una barrera significativa para el sector y de su solución depende el incremento de su capacidad competitiva y ganancia de relevancia en el mercado.

2. OPORTUNIDADES

Ante el panorama de políticas de estado, marco regulatorio, y desarrollo del sector financiero con base en el uso de tecnologías que se vislumbra, el SACP tiene oportunidades que debe aprovechar. El proceso de recuperación económica por impacto de la pandemia del 2020; la revitalización de las políticas de inclusión financiera; la adopción de políticas de protección del medioambiente; y la racionalización de la demanda regulatoria presentan oportunidades de importancia temporal al sector.

a) Recuperación Económica

La caída proyectada del producto mexicano en el año 2021 requerirá de la implementación de programas de dinamización de la economía, una vez se controlen los riesgos sanitarios. En este ámbito, el SACP, por su cercanía y conocimiento del cliente, tiene mayor capacidad de servir como medio de dinamización del crédito en la base de la pirámide. Este rol, puede ser efectivamente desarrollado de mediar la adopción de sistemas ágiles de gestión del crédito que permitan una identificación y evaluación de la capacidad de pago del cliente, colocación oportuna de recursos y seguimiento continuo del desempeño de las actividades financiadas.

Por ejemplo, haciendo referencia a los diferentes sistemas de apoyo a la extensión de crédito a la pequeña empresa, se podría esperar la creación de un sistema estatal de garantías para las Pymes. Este sistema podría ayudar al sector a brindar créditos con una cobertura parcial

pero amplia del riesgo (i.e., 75% del crédito) a través de programas de garantías. Soluciones de este tipo podrían jugar un rol dinamizador en las economías a los que el sector sirve.

b) Protección del medio ambiente

En la medida en que desarrollen e incorporen estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés), en las prácticas crediticias, y se generen preferencias para los intermediarios que se adhieran a éstos, el SACP tiene una oportunidad más por aprovechar.

El desarrollo de productos y servicios ESG, ya sea que hagan uso de tecnología o no, le da al sector una ventaja importante en el campo de la intermediación responsable. La cercanía y conocimiento del cliente permiten al SACP una oportunidad temporal única para ubicarse en un espacio de liderazgo en el financiamiento responsable a las pequeñas y medianas empresas.

c) Racionalización Regulatoria

El SACP debe aportar a la racionalización regulatoria para crear una oportunidad de ganancia de eficiencia y de supervivencia en el sistema financiero. Sin embargo, esta labor debe desarrollarse sobre sólidos fundamentos, lo que obligaría al sector contar con análisis de las normas distinguiéndolas de aquellas que responden al seguimiento prudencial, aporte de información para protección y seguimiento del sistema, control y límites del sector, normas de seguimiento administrativo, y otros requerimientos no relacionados con la labor prudencial del marco regulatorio.

Los resultados de este análisis deben informar la discusión con el regulador y la generación de normas que busquen nivelar el campo de competencia y satisfagan la expectativa del marco regulatorio.

El proceso de racionalización debe basarse en la búsqueda de requerimientos prudenciales en línea con el perfil de riesgos del sector. Este proceso no debe entenderse como la disminución de la demanda regulatoria en un mercado como el mexicano, ni como la búsqueda de ventajas que no aportan al desarrollo del sector. La revisión debe pretender nivelar el campo de juego del sector para que compita en un mercado crecientemente digitalizado

ESTRATEGIAS PARA APOYAR AL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR EN UN ENTORNO CRECIENTEMENTE DIGITALIZADO

Considerando las barreras y temporalidad de las oportunidades que el sector tiene, es esencial que éste adopte estrategias para incrementar su competitividad y ser parte del nuevo entorno financiero en el mediano plazo. Para ello, se recomiendan las siguientes estrategias:

- a) Lograr la implantación de un marco normativo proporcional al tamaño, complejidad operativa, y nivel de riesgo del sector que nivele el campo de juego.
- b) Concentrar esfuerzos en productos y servicios en los que el sector tiene una ventaja competitiva a través de la cercanía y conocimiento de sus mercados.
- c) Buscar formas de integración o consolidación del sector para la generación de economías de escala y reducción del costo operativo.
- d) Adoptar estrategias para el desarrollo y uso de innovaciones tecnológicas.
- e) Crear programas e incentivos para atraer e incorporar jóvenes al sector.
- f) Desarrollar e implementar medios de educación financiera que formen al cliente para desarrollarse con éxito en un mercado digitalizado.

1. MARCO NORMATIVO PROPORCIONAL

Las estrategias propuestas parten del supuesto de revisión de la regulación para eliminar barreras o topes que impiden al sector desarrollar productos y servicios adecuados a los mercados que atienden. Por tanto, las normas sobre autorización de productos y servicios, reportes regulatorios, formas de supervisión, y marco sancionatorio requerirían ser ajustadas para permitir que las entidades operen en un ambiente digital abierto, pero con controles efectivos y adecuados al tamaño, complejidad, y nivel de riesgo que importa el sector al sistema financiero.

En efecto, el marco regulatorio espera que las entidades realicen sus labores de intermediación eficientemente, en un ambiente de transparencia y competencia que proteja al sistema financiero de disrupciones y quiebras. Por ello, el análisis del marco normativo, para eliminar aspectos que no le permiten competir en igualdad de condiciones con otras entidades, requiere de propuestas que permitan al regulador confirmar que se han considerado aspectos de riesgos a la estabilidad del sistema, dinamismo del mercado,

prevención de acciones ilegales, debida protección del consumidor y equidad en materia de acceso y uso. Este esfuerzo debe ir acompañado de una descripción de los ambientes de control y seguimiento, adhesión al marco regulatorio, reporte, y sanción de incumplimientos en los niveles de gestión y de operación del SACP.

a) Objetivo

El SACP cuenta con un marco normativo adecuado a su tamaño, complejidad, y nivel de riesgo, que le permite competir en igualdad de condiciones en un ambiente financiero crecientemente digitalizado.

b) Componentes

Los aspectos centrales de la revisión regulatoria deben ser el fortalecimiento del gobierno de las entidades del SACP; fundamentalmente, de sus capacidades para gestionar sus riesgos integralmente. Esto supone la revisión de normas altamente prescriptivas e incorporación de principios operativos cuya eficacia de implementación sea medible.

i. Revisión de Límites y Topes Operativos

Distinguiendo los requerimientos de carácter prudencial, es importante que se revisen los límites y topes que hoy impiden o encarecen la operación de las entidades del sector a través de:

- Organizar grupos de trabajo para identificar y estimar los costos directos e indirectos que imponen los actuales límites y topes a las tareas del sector y, por encima de ello, a su capacidad de competir en un campo de juego nivelado con entidades financieras tradicionales.
- Establecer contactos con las autoridades para analizar los resultados de los trabajos desarrollados y las propuestas razonadas de los cambios necesarios.
- Organizar campañas de comunicación orientadas a la discusión de la necesidad de contar con un campo nivelado de competencia en un ambiente digital, donde la transparencia, respeto del cliente, y eficiencia en la dotación y precios de los servicios y productos motiven las revisiones esperadas.
- Velar porque las normas que se adopten sean eficientemente implementadas y que sus requisitos de control y seguimiento sean parte de los sistemas de cumplimiento del sector.

ii. Fortalecimiento del Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos

Para contar con un marco normativo adecuado al tamaño, complejidad, y nivel de riesgo de las entidades del sector, la autoridad debe tener confianza en la fortaleza e integridad de su gestión. El marco de regulación esperado eliminaría elementos que impiden al sector crecer y competir en el mercado. Este es un riesgo significativo para el ente de control y seguimiento del sector. Por ello, para permitirles mayores grados de libertad en la operación de servicios y productos, el ente regulador debe velar porque las entidades estén gestionadas por personas capaces, con la experiencia y formación suficiente para asumir la responsabilidad de gestión de recursos de terceros. Esto se refiere a un gobierno corporativo sólido, capaz, transparente, y responsable.

Contar con un gobierno que de mayor confianza al ente regulador como al público, implica realizar tareas que fortalezcan la capacidad de gestión de las entidades, especialmente, en un ambiente digitalizado. Estas tareas deben concentrarse en:

- Contar con estructuras de gobierno que velen por la adecuada adopción, uso, control, y gestión de los riesgos asociados a la oferta de servicios y productos digitales.
- Tener directivos con conocimiento de la tecnología sobre la que se desarrollan, operan y controlan los productos y servicios en el sector financiero.
- Buscar que los altos y medios mandos de las entidades, así como sus comités, tengan un adecuado nivel de conocimiento sobre la gestión de riesgos, control interno, cumplimiento regulatorio, y protección del cliente del sector.
- Contar con gobiernos corporativos capaces de privilegiar la protección de los sistemas de información de ataques externos, así como del uso ilegal de los productos y servicios ofrecidos por las entidades.
- Contar con estructuras y protocolos para asegurar la transparencia y el debido cuidado de los derechos de los clientes y asociados.

iii. Ejecución de la protección del sistema

La protección de los sistemas de información del SACP, es un aspecto fundamental para asegurar su presencia en el nuevo ecosistema como, y para convertirse en un sector que brinda confianza a sus clientes, a la competencia, y a las autoridades de regulación y supervisión. En consecuencia, debe velarse porque los requerimientos que establezca la autoridad se cumplan de acuerdo con el tamaño, complejidad, y perfil de riesgo de las entidades, a través de:

- Conocer las deficiencias que hoy hacen del sector poco confiable, como la poca capacidad de identificación y reporte de eventos de ataque cibernético, de fraude y abuso del cliente, y de control de sus operaciones, especialmente, en materia de control de la información.
- Revisar las políticas, procedimientos, sistemas de información, calidad de los reportes, y temporalidad de éstos en los temas de seguridad de los sistemas, información de las entidades y, en especial, de sus clientes.
- Establecer, programas de adecuación que busquen un alto nivel de comparabilidad entre las entidades del sector en relación con sus grados de adhesión y cumplimiento de las normas establecidas.
- Incorporar sistemas de información que permitan el reporte oportuno a las autoridades de ataques, exitosos o no, a los sistemas, o violación de normas de conocimiento del cliente o de beneficiario final y, en especial, de operaciones sospechosas en los casos de lavado de dinero o financiamiento de terrorismo.

El sector deberá adoptar medidas en temas transversales como la gestión de la seguridad del sistema y la implantación de sistemas que aporten a la debida protección de los clientes y usuarios. Esto solo será posible, si cada unidad es capaz de implementar acciones efectivas de identificación, mitigación, y reporte de actividades ilícitas en el sector.

2. CONCENTRACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS RENTABLES

Si bien la diversificación es importante para gestionar la exposición al riesgo, los riesgos de competencia y estratégicos que enfrenta el sector llegarán a limitar su posición en el mercado. Por ello, la primera línea estratégica es conducir un análisis del alcance y rentabilidad de los actuales servicios y productos que ofrece el sector.

a) Objetivo

Las entidades que son parte del SACP son competitivas en la gestión de productos y servicios de ahorro, préstamos, y pagos, con base en una red integrada de información y uso de tecnologías adecuadas a su perfil de operación.

b) Componentes

El SACP tiene dos ventajas competitivas que debe aprovechar en la actual coyuntura. Estas son la cercanía al cliente y el conocimiento de sus necesidades y mercados en los que operan. Sobre esta base, se desarrollarían las tareas contempladas en los siguientes componentes.

i. **Especialización y Eficiencia**

La intermediación financiera masiva, dirigida a segmentos del mercado de ingreso medio bajo y bajo, y la oferta de servicios de pago son ámbitos en los que el SACP puede ganar un alto grado de especialización y eficiencia, aprovechando los beneficios de una red integrada de información y uso de tecnologías financieras. Para ello, el desarrollo de las siguientes actividades es crítico.

- **Análisis de Sostenibilidad Financiera**

Es necesario desarrollar un análisis de la sostenibilidad financiera de una muestra representativa de las entidades del SACP. El objetivo de este estudio es buscar oportunidades de ganancia de eficiencia financiera y operativa de las entidades sobre a base de la cobertura de sus costos promedio.

Este esfuerzo, ayudará a desarrollar un instrumento de valoración de la sostenibilidad de las entidades que apoye las labores de integración y consolidación, sugeridas más adelante.

ii. **Identificación y Desarrollo de Actividades de Alta Rentabilidad**

Con el apoyo del análisis de sostenibilidad de las entidades del SACP, y aprovechando sus ventajas complementadas por el uso de tecnologías, el sector desarrollaría productos de ahorro y crédito sencillos para su oferta y gestión masiva. Asimismo, resolviendo las limitaciones regulatorias, el sector podría asegurar su rol en el sistema de pagos.

La selección de productos y servicios a ofrecer debe sustentarse sobre su rentabilidad y respuesta a las necesidades de los clientes del sector. Por ello, para alcanzar el objetivo planteado, se recomienda la implementación de las siguientes tareas.

- **Análisis de Rentabilidad de Productos y Servicios**

Complementando el trabajo de sostenibilidad financiera, es necesario evaluar la rentabilidad de los productos y servicios ofertados por el SACP, controlando por tamaño, ubicación geográfica, y tipo de mercados atendidos. Se estima que los créditos son una fuente importante de ingresos para las entidades del sector, por lo

que este estudio debe discriminar el crédito de consumo del productivo para la elaboración de subcategorías de clasificación (i.e., vivienda).

- **Identificación de Oportunidades**

El análisis de rentabilidad aportaría a la identificación de productos y servicios en los que las entidades del sector podrían especializarse para elevar su competitividad.

iii. Desarrollo de Productos y Servicios Rentables

La información resultante del análisis de rentabilidad debe ser aportada a los trabajos de desarrollo de productos de ahorro, de crédito de consumo y productivo, y gestión de servicios de pago haciendo uso de tecnología. Además de buscar la ganancia de eficiencia en acceso y uso de los productos identificados, esta tarea debe realizarse observando las demandas de una efectiva gestión de riesgos, cumplimiento del marco normativo, divulgación de información y debida atención de las necesidades del cliente.

Estas tareas debieran contar con el apoyo del Centro de Innovación de la Sparkassenstiftung Alemana. En efecto, el rol de esta entidad en esta etapa será clave para que el sector acceda a servicios de asesoramiento y a capacidades técnicas que, actualmente, superan su capacidad financiera y operativa.

Tanto el análisis de sostenibilidad de las entidades como el de rentabilidad de sus productos y servicios, permitirán concentrar la atención del SACP en alternativas de negocio que le permitan financiar las diferentes etapas de evolución a las que debe someterse para ser parte de un nuevo ecosistema.

3. INTEGRACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

Los costos de protección del sector contra ataques cibernéticos y el uso ilícito de sus servicios y productos, además de los costos regulatorios que tiene el ejercicio de la intermediación financiera, restarán efectividad al crecimiento y desempeño del sector.

Dado que el negocio financiero es de escala, es importante lograr acuerdos de integración o de mayor consolidación del sector para aprovechar las economías de escala resultantes. Esta ganancia en reducción de costos y aprovechamiento de sinergias, tenderán a revitalizar al sector, asegurándole un espacio en el nuevo ecosistema.

a) Objetivo

El SACP se encuentra integrado y cuenta con una red de alianzas y empresas que brindan servicios compartidos a un mercado creciente y competitivo.

b) Componentes

i. Integración

A pesar de sus actuales niveles de capitalización y liquidez, el SACP, tiene limitaciones propias de su marco regulatorio. La relación de tamaño y requerimiento de capital, implícita en las normas, limita el desarrollo del sector. Al mantener entidades con bajos niveles de capitalización y una amplia gama de actividades financieras que pueden gestionar, no se las incentiva a aspirar a un nivel superior. Por lo tanto, un número significativo de las ciento cincuenta y cinco entidades del sector presentarán retos para generar ingresos superiores al mínimo necesario para mantenerse en operación, convirtiéndolas en entidades en condición de subsistencia mas no de crecimiento.

Por lo anotado, es imperativo considerar promover la integración del sector bajo la forma jurídica de federaciones. Al integrar a un número significativo de entidades bajo la estructura de federaciones, éstas podrían reducir sus costos operativos y mejorar su performance financiera y operativa. Para ello, sería necesario implementar dos líneas de acción.

- **Lograr Acuerdos de Integración en el Sector**

La tarea de integrar al sector requiere un análisis de sostenibilidad financiera, operativa y de gestión de las entidades. Concluido este análisis, se deben crear grupos de entidades que formen parte de una federación. Con los grupos identificados, se podría proceder a la coordinación del diálogo interno con la finalidad de lograr acuerdos de integración bajo la forma jurídica de la Federación.

La Federación resultante debe tener capacidades para:

- ✓ Representar en lo individual y en su conjunto, los intereses de las SOCAP con Niveles de Operación I a IV²⁰.
- ✓ Brindar servicios para los cuales se necesita escala (redes de ATM, gestionar y procesar tarjetas, servicios digitales).
- ✓ Proveer los servicios de protección de los sistemas de las entidades contra ataques cibernéticos, así como con respecto a diferentes riesgos tecnológicos, reportando los ataques registrados a la autoridad y actuando como contraparte delegada de las entidades afiliadas.
- ✓ Crear y gestionar una base de datos única para acceso y explotación de los miembros, con autoridad suficiente para sancionar reportes insuficientes, y para generar estadísticas útiles al crecimiento de las entidades.

²⁰ Ley para regular las actividades de las SOCAP (2009)

- ✓ Apoyar el proceso de seguimiento y cumplimiento regulatorio de las entidades, siendo el punto de consolidación de la información para tratarla con la autoridad nacional de supervisión.
- **Organizar y fortalecer a las federaciones**

El criterio de organización de las Federaciones debiera ser su auto sustentabilidad sobre la base de las cuotas que reciba de sus miembros, los servicios que ésta les provea, y su ubicación geográfica. Estos criterios darían lugar a la organización de un número limitado de éstas.

Una vez organizadas, las federaciones deben contar con capacidades para:

- ✓ Representar a sus miembros a través de un cuerpo directivo y de dirección y, fundamentalmente, de un grupo técnico que tenga conocimientos en gestión de riesgos, cumplimiento regulatorio, y gestión de información.
- ✓ Gestionar sistemas de protección del sector contra ataques cibernéticos y riesgos tecnológicos.
- ✓ Administrar servicios conjuntos de apoyo por encargo y en favor de sus miembros.
- ✓ Administrar la información de los clientes del subsegmento, velando por su integridad y buen uso por parte de terceros.
- ✓ Coordinar y agregar reportes regulatorios que se demanden, manteniendo la responsabilidad por la integridad de la data en las entidades.

ii. **Gestión Compartida de Servicios**

Dados los niveles de inversión y costos de operación que se requieren para preparar al sector para participar en un nuevo ecosistema financiero abierto y digitalizado, además de la integración bajo la forma de federaciones, las entidades pueden implementar alianzas estratégicas. Estas alianzas pueden realizarse para la operación de servicios y productos financieros (i.e., uso de una red común de cajeros automáticos) o gestión de servicios de apoyo operativo (i.e., ciberseguridad).

Otra alternativa, a las ya mencionadas, es la contratación conjunta de servicios externos por y para un conjunto de entidades. Esto puede suceder en la gestión de servicios operativos o gestión de productos y servicios de alto costo o donde el sector acuse una insuficiencia de capacidades. Por ejemplo, se podrían esperar alianzas con entidades que gestionan tecnologías financieras o brindan apoyo a la detección y protección del sector contra actividades ilícitas.

iii. Consolidación del Sector

El punto anterior asume la federalización, asociación estratégica, o subcontratación de terceros por entidades con perspectivas de crecimiento. Al relajar este supuesto, se hace necesario tratar el tema de entidades cuya viabilidad sea cuestionable o imposible. En este caso, queda el análisis de cierre o fusión que, en resumen, llevarían a la consolidación del sector.

Esta tarea requerirá de estrategias de costo menor e instrumentos que permitan fusiones o liquidaciones sin afectar el desempeño del sector.

4. USO EFECTIVO DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Las innovaciones tecnológicas están permitiendo una mayor capilaridad en los segmentos de mercado que las entidades del sector atienden que, complementada por la política de banca abierta, permite a terceros competir por sus clientes con base en la eficiencia en servicio y precio. En consecuencia, el sector está obligado a aprovechar los beneficios de las tecnologías financieras como parte de una estrategia de supervivencia en el mercado.

En concreto, uno de los riesgos significativos del SACP radica en su pérdida de competitividad en un entorno de creciente digitalización del mercado financiero mexicano. La reducción de la brecha tecnológica que, sobre todo caracteriza a las sociedades cooperativas, es una tarea crítica.

a) Objetivo

El SACP opera eficiente y competitivamente con productos y servicios que se gestionan digitalmente, en un ambiente protegido de ataques cibernéticos y riesgos tecnológicos o uso ilegal de sus servicios, y con un alto nivel de transparencia y respeto a sus clientes.

b) Componentes

Estos componentes están diseñados para disminuir la brecha técnica y operativa en la gestión de sistemas de información que afectaría la competitividad del sector en un nuevo ecosistema. Este componente debiera implementarse en el mediano plazo para mantener la relevancia del sector en el sistema.

i. Revisión de Planes Estratégicos

A pesar de no contar con documentación suficiente sobre la planeación estratégica de las entidades, su actual nivel de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías disponibles, son indicadores de que sus planes no las consideran con el nivel de prioridad que la coyuntura reclama. En consecuencia, en el corto plazo, es indispensable realizar la revisión de los planes estratégicos, para introducir estrategias y acciones que ubiquen el aprovechamiento de los desarrollos tecnológicos en un lugar prioritario y acompañe la elaboración de presupuestos con base en ello.

ii. Inventario de Capacidad Instalada y Experiencia

La implementación de los planes estratégicos revisados exigirá aprovechar las capacidades instaladas en las entidades. Para este propósito, es necesario contar con un inventario de capacidades, en especial del grado de preparación de los recursos humanos para desarrollar labores en un mercado digitalizado que requiere ser protegido de actividades ilegales a tiempo de apoyar la inclusión financiera. La identificación de brechas debe dar lugar al desarrollo de planes de inversión en activos tecnológicos como en esfuerzos de formación de los recursos humanos.

El privilegiar una operación basada en sistemas de información debe aportar a estimar el uso eficiente de los espacios físicos de las entidades. Esta tarea permitiría a las entidades a continuar su labor de ganancia de eficiencia y de generación de ahorros que pudieran ser aportados al fortalecimiento de sus capacidades de inversión.

- **Establecimiento de Gobiernos Sólidos para la Implementación, Control, y Seguimiento de la Eficacia de los Cambios Tecnológicos**

Además de continuar con los esfuerzos de fortalecimiento de los gobiernos de las entidades que sirven al mercado de ahorro y crédito popular, será necesario aportar a la formación de gobiernos corporativos capaces de gestionar las entidades en ambientes abiertos. Para ello, no solo se deben buscar responsables con conocimientos del nuevo entorno, sino además con experiencia en la gestión de los riesgos emergentes, los de seguridad, además de los financieros.

Como es probable que los recursos directivos esperados serán escasos, será necesario considerar la organización de programas de formación de gestores. Estos gestores serían entrenados en temas de planeación, control, y evaluación de operaciones, marco regulatorio, y tecnología, a fin de ser gestores capaces de entender los alcances, riesgos, y métodos de control de las operaciones del sector.

- **Adopción Gradual de Tecnologías**

Habiendo confirmado la brecha en la adopción y uso de los avances tecnológicos para la oferta de productos y servicios financieros, se recomienda su adopción incremental pasando por diferentes etapas de madurez que pueden estar expresadas en los planes estratégicos. Estas etapas comprenderían tareas como el reconocimiento e inventarios de procesos e instrumentos en la dotación de servicios de banca en línea y medios de pago, pensando en su estandarización para uso común en el sector. Además, será necesario considerar las ofertas basadas en las tecnologías disponibles para la dotación de créditos, oferta de servicios de ahorro e inversión, pagos y otros. Finalmente, en la medida en que el sector madure podrá establecer formas que aporten a la reducción de costos, ganancia de efectividad, profundidad, y cliente centrismo a través del análisis de la data a la que tenga acceso.

Cualquiera sea el proceso de adopción de tecnologías, se debe velar por el incremento de la transparencia de información hacia el cliente y el fortalecimiento de la atención a sus reclamos y preocupaciones. Los servicios digitales, deben incorporar las salvaguardas del caso para que los clientes, tengan la seguridad de que están adquiriendo servicios respaldados por el sector y la capacidad operativa de su gestor.

iii. **Consolidación de Bases de Información**

La integración de servicios se basará en la unificación y consolidación de las bases de información de clientes a nivel de las federaciones o unidades de integración y, en caso de ser más de una, asegurar su comunicación e intercambio de información. Esta labor exigirá de medios efectivos para contar con la debida autorización de los clientes para que su información sea administrada por terceros.

Para acceder a estas bases, las entidades deben tener sistemas de control estrictos que protejan su contenido y, en especial, la información de cada cliente. Estas bases de datos podrán entonces ser analizadas para identificar comportamientos y, especialmente, identificar oportunidades para el desarrollo de aplicaciones que beneficien a los clientes.

Por la complejidad que implica el acceso y uso de los datos de las entidades, la Sparkassenstiftung Alemana podría aportar con recursos técnicos y programas de formación que progresivamente dejen esta tarea en manos de las entidades.

iv. **Protección del Sistema**

La protección de las bases de datos de ataques cibernéticos, diferentes riesgos tecnológicos y su análisis permanente para identificar actividades sospechosas, le brindarían seguridad

al sector. Estas tareas deben ser desarrolladas por la federación o entidad de integración, para reducir costos, y para servir de filtro tanto para la entrada como la salida de datos.

5. INCORPORACIÓN DE JÓVENES AL SECTOR COOPERATIVO

Los valores de la cooperación social productiva que hacen parte del espíritu del movimiento cooperativo se presentan como una oportunidad única en el proceso de recuperación de la actividad económica y social, una vez se hayan mitigado los riesgos de la pandemia. Las cooperativas han sido históricamente lideradas por la experiencia acumulada de sus gestores. Sin embargo, de realizarse una muestra, podrá acusarse que el sector no cuenta con nuevos miembros, especialmente, jóvenes. A los últimos, parece no atraerles el movimiento; a pesar de que tienen el potencial de ser uno de sus principales beneficiarios en un nuevo entorno.

a) Objetivo

El SACP cuenta con números crecientes de asociados que aportan a su crecimiento a través de la dinamización de sus actividades de apoyo al sector productivo.

b) Componentes

Al ser este el resultado de una observación no empírica se hace necesario primero confirmar la carencia de jóvenes en el sector e identificar el motivo de su falta de atracción al sector, para luego diseñar un programa de atracción de socios y talento.

i. Encuesta de Perfil Demográfico e Identificación de Oportunidades

Para contar con un dato empírico sobre el perfil demográfico de las cooperativas, se requiere implementar una encuesta a un grupo representativo de ellas. La encuesta, como se indica, debe coleccionar información sobre el número de miembros, segmentos etarios, género, actividad, ubicación geográfica, y datos sobre acceso y uso de productos y servicios financieros.

ii. Desarrollo de Productos para Jóvenes

La información con la que se cuente debe servir de base para el desarrollo de servicios y productos para jóvenes. Estos productos pueden ser de ahorro para un objetivo concreto como educación superior; de inversión en pequeños emprendimientos; de crédito de temporada, y otros. La oferta de estos productos y servicios debe realizarse por medios digitales y a través de plataformas y aplicaciones que se adecuen a los intereses de los jóvenes.

iii. Centros de Innovación Empresarial

Con parte de los recursos que las entidades del sector generen, es posible financiar centros de innovación empresarial a los que los jóvenes puedan acudir para organizar pequeñas empresas o productos que tengan potencial de venta en el mercado. Estos centros pudieran requerir que los interesados sean miembros de la cooperativa para poder hacer uso de sus servicios. Por otro lado, las cooperativas pudieran convertirse en promotores del desarrollo empresarial juvenil al no solo apoyar el desarrollo de las ideas que presenten los jóvenes, sino al convertirse socia de los negocios que se organicen para asegurar su supervivencia más allá de los puntos de equilibrio.

6. EDUCACIÓN FINANCIERA PARA AMBIENTES DIGITALIZADOS

Los arreglos que se logren en la oferta de servicios y productos financieros digitalizados no tendrán efectividad de no trabajar además en la demanda por ellos. El cambio a un mundo digital es reciente, por lo que no es posible esperar que el cliente esté debidamente formado para interactuar con este, especialmente, en la gestión de sus recursos financieros. Por ello, es esencial pensar en la implementación de un programa de formación del cliente que, como mínimo, le permita:

- Entender los productos y servicios ofrecidos en plataformas digitales
- Comprender si estos son de ahorro, inversión, o gestión de pagos
- Tener una mejor idea de los riesgos en cada segmento y las formas de mitigarlos (i.e., control de claves de acceso).
- Conocer sus derechos y obligaciones
- Conocer las formas de reclamo y los tiempos de respuesta mínimo
- Lectura de contratos, en especial, de cláusulas clave (i.e., tasa fija o variable).
- Distinguir ofertas contrarias a sus intereses (abuso), como la promoción engañosa de rendimientos.
- Identificación de la entidad gestora del producto o servicio.

Estos son elementos mínimos, a ser considerados para el desarrollo de un programa de educación financiera que haga uso amplio de una gama de recursos de formación para poder acceder a un cliente con diferentes niveles de formación, intereses, género, y otros.

VII.

COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN

La cooperación está en condiciones de desarrollar un rol de facilitador en la implementación de las estrategias planteadas, en especial, en lo que hace a las oportunidades que presenta la conversión del sistema a un modelo de banca abierta digitalizada. El centro de innovación de la Sparkassenstiftung Alemana se puede constituir en el conductor de este proceso al incorporar las estrategias a sus líneas de trabajo, como se sugiere a continuación.

Figura No 5 - Cooperación y Coordinación



Fuente: CICC

Estas propuestas deben ser de conocimiento y contar con el apoyo del sector para lograr sus objetivos. Por ello, se hacen necesarias formas de comunicación y discusión de éstas para promover el diálogo, ajustarlas a las necesidades actuales del sector, y ejecutarlas con su concurso pleno.

Es esencial considerar un rol activo de la cooperación en las siguientes líneas de acción:

1. FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

La estrategia propuesta para el sector da lugar a la organización de diferentes proyectos para su implantación.

Dependiendo del alcance y las tareas de investigación que requiere cada proyecto (i.e., análisis de costos), la demanda de recursos para la contratación de servicios especializados se constituirá en un primer reto a superar. Los costos asociados con las actividades parte de la estrategia son servicios de consultoría, desarrollo de productos y servicios, organización del diálogo entre miembros y del sector con las autoridades a cargo del sistema financiero mexicano.

Como parte del proceso de discusión de la estrategia con el sector, se podrían lograr acuerdos preliminares para compartir parte de los costos con el sector. Asimismo, los esfuerzos de mayor alcance podrían requerir el apoyo de otras entidades de cooperación. Para ello, la cooperación debe asumir un rol de liderazgo para lograr acuerdos de apoyo conjunto que genere sinergias.

2. REVISIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Las metodologías de planeación estratégica que aporta la cooperación son eficientes y contribuirían al desarrollo de planes que integren al sector bajo una visión de futuro más homogénea, ajustada al tamaño y complejidad operativa de las entidades, y al rol que éstas deseen tener en el nuevo ecosistema financiero.

El tratamiento detallado del entorno, especialmente de las amenazas y oportunidades que tiene el sector a futuro, deben confirmarse y socializarse adecuadamente en la discusión de las estrategias. Asimismo, la identificación de las partes interesadas (i.e. *stakeholders*) y comprensión de su rol e interés en el nuevo entorno, requiere extremar esfuerzos en la moderación de las tareas de planeación. Finalmente, la razón de la revisión de los planes debieran ser la incorporación del uso de tecnologías para ganar eficiencia y asegurar competitividad y la búsqueda de un marco regulatorio que nivele el campo de juego con el sector financiero.

3. ORIENTAR LA CAPTACIÓN DE RECURSOS AL DESARROLLO DE SISTEMAS, PROGRAMAS Y APLICACIONES

En la medida en que se generen excedentes, se harán necesarios acuerdos de destino de una porción importante de éstos al desarrollo y consolidación del rol competitivo del sector en el ecosistema financiero. El tratamiento de las utilidades debe ser parte de los acuerdos y supuestos de los planes estratégicos como medio de asegurar la sustentabilidad del sector.

4. CENTRO DE INNOVACIÓN

Es de alta prioridad el rol del centro de innovación de la Sparkassenstiftung Alemana, para que coordine la implementación de las estrategias presentadas.

Así el centro podría:

- Convocar al desarrollo de productos y servicios buscando un balance entre su competitividad, seguridad, aporte a la inclusión financiera y responsabilidad social.
- Desarrollar productos y servicios orientados a los jóvenes.
- Invitar a desarrolladores a hacer uso de las diferentes innovaciones tecnológicas como análisis predictivo para la dotación de créditos; biometría para elevar los grados de seguridad operativa; APIs para la integración de la información del sector y acceso a otras fuentes; operaciones de financiamiento colectivo como línea de negocio, y otros.
- Velar por el desarrollo de herramientas de uso común, relacionadas con los servicios de apoyo a la operación de las entidades, comúnmente conocidos como *back office*.
- Atender temas de seguridad y protección del sistema, buscando economías de escala que actualmente le crean un ambiente de falta de confianza por los retos anotados en este reporte.
- Mejorar las formas de atención de la demanda regulatoria actual y deseada.
- Desarrollar estrategias para elevar la eficiencia de atención al cliente del sector.
- Generar sistemas de autoevaluación de la eficacia operativa del sector para mantener su competitividad.
- A pesar de no ser una lista exhaustiva, las líneas de acción anotadas corresponden a las líneas de acción del centro.

5. ORGANIZACIÓN DEL DIÁLOGO

Un aspecto crítico para el desarrollo del sector es la búsqueda de un marco regulatorio proporcional. Esto no quiere decir un marco regulatorio menos exigente o que le brinde una ventaja innecesaria al sector, pero si adecuado a su perfil de riesgos, tamaño, y grado de complejidad operativa.

La revisión de las normas para lograr un campo de juego nivelado al del sector financiero, donde la eficiencia y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado sean los pilares que sostienen a las entidades en el mercado, es necesaria. Esto llama a una racionalización del marco regulatorio que intercambie el método prescriptivo por uno de principios cuyo cumplimiento dependa de un efectivo gobierno de las entidades, así como de su eficiencia en la gestión de sus riesgos.

Este diálogo debe además promover la coordinación entre las entidades para que ésta cooperen entre sí, se integren, o desarrollen servicios conjuntos. Asimismo, este diálogo podría dar apoyo a los esfuerzos de las autoridades mexicanas para consolidar el sector.

Finalmente, las labores de apoyo al diálogo debieran extenderse al diálogo con las autoridades que rigen al sector financiero en México. Estas tareas deberían orientarse a la racionalización informada del marco regulatorio, a demostrar alternativas de cumplimiento regulatorio, y a dar seguridad a las autoridades que los aspectos de seguridad, integridad y debida gestión de las entidades son parte de sus políticas, operaciones, y registros.

6. CAPACITACIÓN

Los recursos humanos son fundamentales en cualquier emprendimiento empresarial. El inventario de capacidades debe permitir analizar el estado de preparación del personal del sector para ser parte de un sistema financiero apoyado en tecnologías de información. La formación en temas de seguridad, protección del sistema contra usos ilegales, riesgos tecnológicos, riesgos operativos, riesgos de crédito, y debida atención de los clientes, así como en las diferentes tecnologías sobre las que se desarrollen los productos y servicios del sector es necesaria.

La cooperación debe asumir un rol de liderazgo en este tema creando programas ejecutivos de formación en línea, prácticas presenciales, y servicios de apoyo y evaluación del desarrollo de capacidades.

Además de la capacitación a los funcionarios del SACP, es fundamental que se implementen programas de educación financiera en ambientes digitalizados. Como se indica en puntos anteriores, este programa debe empoderar al cliente del sector.

7. DESARROLLO DE RED DE COLABORADORES

La cooperación podría desarrollar una red de colaboradores al sector en los siguientes temas:

- Desarrollo de servicios y productos.
- Servicios tercerizados y gestión de contratos.
- Servicios de protección del sistema contra ataques cibernéticos.
- Apoyo a la protección del sector contra el uso ilegal de sus servicios y productos.
- Auditoría operativa y de sistemas.
- Normativa y cumplimiento regulatorio

Esta red de colaboradores debe ser cuidadosamente desarrollada para no exponer a la Sparkassenstiftung Alemana a riesgos legales. Sin embargo, el desarrollo de esta red permitiría al sector reducir sus tiempos de contratación de servicios que actualmente deben ser consultados ante la autoridad de regulación.

El SACP, presenta dos brechas que le impedirían ser parte de un ecosistema digitalizado en el corto plazo, por tanto, que amenazan su subsistencia en el mercado. Estas brechas, tecnológica y de cumplimiento regulatorio, deben ser cerradas prioritariamente para que el sector asegure su presencia en un modelo financiero abierto que se desarrolle con base en los avances tecnológicos. Este período se puede ajustar con las proyecciones de recuperación de la economía mexicana, momento en que el sector tradicional como el de financiamiento tecnológico incrementarán sus esfuerzos de apertura y ampliación del mercado.

La atención de la brecha tecnológica es la de mayor demanda. Las inversiones necesarias para competir en igualdad de condiciones con el sector financiero tradicional, así como las capacidades instaladas no parecen ser suficientes para que el sector asegure su espacio en el nuevo ecosistema.

La brecha regulatoria pretende nivelar el campo de competencia del SACP con el del sistema financiero. El nivel de exigencia del marco regulatorio, los límites y restricciones operativos establecidos, actúan como inhibidores de su desarrollo.

Consecuentemente, la tecnología, la búsqueda de esquemas regulatorios y supervisores proporcionales, y el incremento de la eficiencia operativa podrían ser parte de una estrategia que buscaría darle presencia y sostenibilidad al sector.

Para cerrar las brechas comentadas, se proponen seis estrategias, que deben considerarse en los trabajos de planeación a mediano plazo. De no contar con un marco regulatorio que le permita igualdad de competencia al sector, con productos y servicios rentables y eficientemente distribuidos a través de medios digitales gestionados por entidades fortalecidas por su grado de integración, y con oportunidades de renovación y mayor conocimiento, se vislumbra un horizonte complejo para el desarrollo y sustentabilidad del SACP.

Por último, se proponen varias iniciativas de coordinación en las que la Cooperación juega un rol central como dinamizador de las estrategias y apoyo al desarrollo del sector. El rol de la Sparkassenstiftung Alemana a través del Centro de Innovación es central al éxito de este esfuerzo.

1. Adrian, Tobias, and Tommaso Mancini-Griffoli. 2019. "The Rise of Digital Money." IMF Fintech Note No. 19/01, International Monetary Fund, Washington, DC.
2. Marr, B. (2020). Tech Trend in Practice: The 25 technologies that are driving the 4th industrial revolution. John Wiley & Sons, United Kingdom
3. Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015, October 1). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. Papers.Ssrn.com. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2676553
4. Arner, D., Barberis, J. and Buckley, R. (2016, October). Fintech, RegTech, and Reconceptualization of Financial Regulation. Northwestern Journal of International Law and Business.
5. Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (2017). Una Perspectiva General de Fintechs: Sus Beneficios y riesgos.
6. Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2017). Fintech: Innovaciones que no sabías qué eran de America Latina y del Caribe.
7. Barba Navaretti, G., Calzolari, G. Mansilla-Fernandez, J.M. and Pozzolo, A.F. (2017,2), "Fintech and banking.
8. Basel Committee on Banking Supervision (2018, February). Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. Sound Practices. Bank for International Settlements.
9. Benefits of adopting Open Banking APIs | MuleSoft
10. Bettendorf, M. (2020, February). 2020 State of the API Report. Postman (<https://www.postman.com/state-of-api-report-2020.pdf>)
11. Broeders, D. & Prenio, J. (2018, July). Innovative technology in financial supervision (suptech) – the experience of early users. FSI Insights on Policy Implementation. Bank for International Settlements.
12. Brunnermeier, Markus, James Harold, and Jean-Pierre Landau. 2019. "The Digitalization of Money." NBER Working Paper No. 26300, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
13. Cambridge Centre for Alternative Finance (2018). Guide to Promoting Financial & Regulatory Innovation: Insights from the UK.
14. Cantú, C., and Ulloa, B. (2020, November). The dawn of fintech in Latin America: landSACPe, prospects, and challenges. Monetary and Economic Department. Bank for International Settlements.
15. Carney, M. (2017, January). The promise of FinTech – Something New Under the Sun? Speech at the G20 Conference on "Digitizing finance, financial inclusion and Financial literacy" held at the Deutsche Bundesbank.
16. Claessens, S. et al. (2019, September). Fintech credit markets around the world: size, drivers, and policy issues. BIS Quarterly Review.
17. Cornelli, G., Doerr, S., Gambacorta, L., & Merrouche, O. (2020). Inside the Regulatory Sandbox: Effects on Fintech Funding. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3727816>
18. Di Castri, S. and Kulenkampff, A. (2018, August). Financial authorities in the era of data abundance: RegTech for Regulators and SupTech solutions. RegTech for Regulators Accelerator. BFA.
19. Di Castri, S., Hohl, S., Kulenkampff, A., and Prenio, J. (2019, October). The SupTech Generations. FSI Insights on Policy Implementation. No19.
20. Digital Finance Institute (2015) Innovation: innovation matters. <http://digifin.org/digital-financeinnovation/>.
21. Ehrentaud et al. (2020, Agosto). Regulating Fintech financing: Digital Banks and Fintech Platforms, FSI Insights on Policy Implementation, Bank of International Settlements

22. Expert Group on Regulatory Obstacles to Financial Innovation (ROFIEG) (2019, December). 30 Recommendations on Regulation, Innovation and Finance. Final Report to the European Commission.
23. Financial Innovation Now (2016). Examining the extensive regulation of financial technologies. Financial Innovation Now.
24. Financial Stability Board (2017, June). Financial Stability Implications from Fintech: Supervisory and Regulatory Issues that Merit Authorities' Attention.
25. Financial Stability Board (2019, June). Decentralized financial technologies: Report on financial stability, regulatory and governance implications (fsb.org).
26. Financial Stability Board (2020, November). The Use of Supervisory and Regulatory Technology by Authorities and Regulated Institutions.
27. Financial Stability Board (2020, October). BigTech Firms in Finance in Emerging Market and Developing Economies.
28. Financial Stability Board (2020, September). The Use of Supervisory and Regulatory Technology by Authorities and Regulated Institutions: Market developments and financial stability implications (fsb.org).
29. Friends or foes?”, European Economy: Bank, Regulation, and the Real Sector.
30. Frost, J. (2020). The Economic Forces Driving FinTech Adoption across Countries. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3515326>
31. Frost, J., Gambacorta, L., Huang, Y., Shin, H. S., & Zbinden, P. (2020). BigTech and the changing structure of financial intermediation. *Economic Policy*. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa003>
32. Gibson, E. et al. (2015, Julio). Regulando agentes de servicios financieros digitales en países en desarrollo para promover la inclusión financiera. *Singapore Journal of Legal Studies*. National University of Singapore. 26-45.
33. Gomber, P., Kauffman, R., Parker, C., and Weber, B. (2018) On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 35, No. 1. 220–265.
34. Gomber, P., Koch J.A., & Siering, M. (2017, February). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*. 87:537-580.
35. Hadjiemmanuil, C. (2000-2001). Institutional Structure of Financial Regulation: Trend towards Megaregulators. *Yearbook of International Financial and Economic Law*, 5, 127-190.
36. He, D., Leckow, R, Haksar, V. et al. (2017, June). FinTech and Financial Services: Initial Considerations. Staff Discussion Note. International Monetary Fund
37. Herrera, D., y Vadillo, S. (2018, Marzo). Sandbox regulatorio en América Latina y el Caribe para el ecosistema FinTech y el Sistema Financiero. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>.
39. Imerman, M.B. & Fabozzi, F. (2020, Mayo). Cashing on innovation: a taxonomy of FinTech. *Journal of Asset Management*, 21: 167-177. <https://doi.org/10.1057/s41260-020-00163-4>
40. International Banker, December 30,2020. Top Fintech Trends in 2021 <https://internationalbanker.com/technology/top-fintech-trends-in-2021/>
41. International Monetary Fund & World Bank. (2019, May). FinTech: The Experience so Far. Policy Paper No. 19/024.
42. International Monetary Fund (2019, December). Institutional Arrangements for Fintech Regulation and Supervision. Note/19/02 prepared by Taylor C., Wilson C., Holttinen E., and Morozova A.
43. International Monetary Fund (2020, July). The Promise of FinTech: Financial Inclusion in the Post COVID-19 Era. Departmental Paper No. 20/09.
44. International Monetary Fund. (2018, Octubre). How is financial technology Changing Regulation and Supervision? Presentation by Nobu Sugimoto, Senior Financial Sector Expert. Financial Supervision and Regulation Division. Monetary & Capital Markets.
45. Levin, R. & Wenner, B. (2017). A potentially promising approach to regulation of FinTech. Polsinelli PC. Polsinelli LLP, California.
46. Manning, R.A. (2020). *Emerging Technologies: New Challenges to Global Stability*. Atlantic Council, 2020, www.jstor.org/stable/resrep26000.

47. Manning, R.A. (2020). *Emerging Technologies: New Challenges to Global Stability*. Atlantic Council, 2020, www.jstor.org/stable/resrep26000.
48. Mention A-L. (2019) The Future of Fintech, *Research-Technology Management*. 62:4, 59-63, DOI: 10.1080/08956308.2019.1613123
49. Omarova, S. (2018, July). New Tech v. New Deal: Fintech As A Systemic Phenomenon. 36 *Yale Journal on Regulation* 735 (2019)., Cornell Legal Studies Research Paper No. 18-39.
50. Omarova, S. T. (2020). Dealing with Disruption: Emerging Approaches to Fintech Regulation. *Washington University Journal of Law & Policy*, 61, 25-54.
51. Palmié M., Wincent J, Parida V., Caglar U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations and ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779>.
52. Panton, Angus (2020, December). 2021 Trends: Technology continues to transform financial services. *Finance Derivative*. <https://www.financederivative.com/2021-trends-technology-continues-to-transform-financial-services/>
53. Rodriguez de las Heras Ballel, T. (2020) The layers of digital financial innovation: Charting a regulatory response. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. Vol. XXV. 381-421.
54. Thakor, A.V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*. Volume 41. ISSN 1042-9573,
55. Toronto Centre (2017, August). *FinTech, RegTech and SupTech: What they meand for financial supervision*.
56. UNSGSA FinTech Working Group and CCAF. (2019). *Early Lessons on Regulatory Innovations to Enable Inclusive FinTech: Innovation Offices, Regulatory Sandboxes, and RegTech*. Office of the UNSGSA and CCAF: New York, NY and Cambridge, UK.
57. World Bank and CCAF (2020). *The Global Covid-19 FinTech Regulatory Rapid Assessment Report*. World Bank Group and the University of Cambridge
58. World Economic Forum (2020, October). *The Post-COVID-19 Financial System*. Global Future Council on Financial and Monetary Systems. White Paper.
59. *Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide*
60. Yadav, Y. (2020). Fintech and international financial regulation. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 53(3), 1109-1146.
61. Zetsche D. et al., (2017, April). *From Fintech to Techfin: The Regulatory Challenges of Data-Driven Finance*. European Banking Institute. Working Paper Series. No 6.
62. Zetsche D., Buckely, R. et al., (2017). *Regulating a Revolution: From Regulatory Sandboxes to Smart Regulation*. University of New South Wales Law Research Series.



implementada por:



<https://sparkassenstiftung-latinoamerica.org/>
<https://www.sparkassenstiftung.de/es/>