

Desafíos, niveles y teorías de la gobierno de fintech

La industria fintech está creciendo a un ritmo acelerado^{1,2} que los inversionistas, las juntas directivas, la alta gerencia y los reguladores gubernamentales deben reexaminar las prácticas y los modelos actuales de gobierno fintech. Un ejemplo bien conocido de este crecimiento son los 16 mil millones de dólares americanos que fueron invertidos en la industria fintech del Reino Unido en la primera mitad del año 2018. Esto representó más del 25 por ciento de los 57.9 mil millones de dólares americanos invertidos en la industria fintech en todo el mundo³. Cuanto más grande se vuelve la

industria fintech, más importante es contar con mecanismos de gobierno adecuados.

La revolución y el gobierno fintech

Las empresas fintech están transformando los sistemas financieros en todo el mundo. De hecho, estas empresas tienen el mandato de mantener una red fintech eficaz y eficiente orientada a la tecnología para proporcionar transacciones financieras transparentes de sus operaciones. La idea principal detrás de esta industria innovadora es hacer que los servicios financieros estén disponibles para todos en todo el mundo, lo que constituye una verdadera “revolución fintech”⁴.

Igualmente, la necesidad de contar con prácticas de gobierno fintech está aumentando diariamente y su aplicación se ha convertido en un factor clave de éxito en la industria fintech.

*Etimológicamente, el concepto de gobierno se remonta al verbo griego *kubernân* (pilotar o dirigir). El término griego dio origen al término “latín medieval” *gubernare*, que tiene la misma connotación de pilotaje, elaboración de normas o dirección⁵.*

Desde el punto de vista de una empresa fintech, hay tres elementos fundamentales en la definición anterior. El primer elemento es el pilotaje, que tiene que ver con el patrocinio y el manejo de una organización fintech. El segundo elemento tiene que ver con la elaboración de reglas, que implica el establecimiento de las reglas de compromiso que utilizará el equipo fintech. El último elemento se refiere a la dirección, que tiene que ver con guiar, maniobrar y conducir al equipo fintech a un lugar seguro.

En este momento, es importante subrayar que la gestión de riesgos fintech proporciona la base fundamental para gestionar el gobierno fintech⁶. Un ejemplo es la administración de los factores de riesgo relacionados con las regulaciones inherentes al Análisis y Revisión Comprensiva Integral del Capital (CCAR), EE.UU. Dodd-Frank Act, EU Regulación General de Protección de Datos (GDPR),



Luis Emilio Alvarez-Dionisi, Ph.D.

Es un profesor y consultor gerencial especializado en fintech. Ha brindado servicios de asesoría a directores ejecutivos, juntas directivas y alta gerencia de compañías pertenecientes al prestigioso ranking Fortune 500 y ha prestado servicios de consultoría gerencial en gestión de proyectos, programas y portafolios a empresas en todo el mundo, incluyendo a Intel, IBM, Merck, Chevron, Isuzu, Smiths Detection, Juegos Olímpicos de Beijing 2008, Citibank, Standard Chartered Bank y Government of Singapore Investment Corporation (GIC). Su trabajo de investigación se centra en la gestión de riesgos fintech, desarrollo de chatbots (robots conversacionales) para compañías fintech, implantación de estructuras de gobierno para apoyar a las organizaciones fintech en el seguimiento y control de sus operaciones y la recaudación de fondos para empresas emprendedoras fintech. Puede ser contactado en el siguiente correo dralvarezdionisi@protonmail.com.

la Directiva de Mercados Basel en Instrumentos Financieros (MiFID) y la Directiva Revisada de Servicios de Pago (PSD2)⁷.

Las empresas fintech se enfrentan a múltiples desafíos de gobierno de sus operaciones en todo el mundo. Por ejemplo, muchas de ellas tienen bases de clientes internacionales y están obligadas a cumplir con diferentes legislaciones de países en el mundo, esto incluye aspectos tales como el lavado de dinero, la protección de datos, la privacidad, el soborno y la corrupción⁸.

Retos del gobierno fintech

Antes de demostrar cómo abordar al gobierno fintech, es apropiado empezar analizando algunos de los retos que enfrentan actualmente las empresas fintech en todo el mundo (**figura 1**):

Figura 1—Retos del gobierno fintech	
Incidente 1:	Empresas muy jóvenes y privadas con falta de estabilidad financiera.
Incidente 2:	Alineación de nuevas prácticas de gobierno con las empresas fintech.
Incidente 3:	Inversionistas reglamentarios.
Incidente 4:	Requisitos reglamentarios en varias jurisdicciones.
Incidente 5:	Soluciones innovadoras en torno a los mandatos de riesgo y regulaciones gubernamentales.
Incidente 6:	Falta de mecanismos de gobierno en la implementación de nuevas tecnologías.

- **Incidente 1: Empresas muy jóvenes y privadas con falta de estabilidad financiera**—Muchas empresas fintech son organizaciones muy jóvenes y privadas impulsadas por la innovación y carecen de la fortaleza financiera necesaria para atraer nuevos clientes y socios. Esto representa un problema de confianza que requiere la atención inmediata del equipo de gobierno fintech para que las empresas fintech se mantengan a flote.
- **Incidente 2: Alineación de nuevas prácticas de gobierno con las empresas fintech**—Debido a la naturaleza ágil de las empresas fintech, operando en un entorno global e implementando nuevas tecnologías bajo múltiples esquemas legislativos, es esencial que dichas empresas instituyan nuevas prácticas de gobierno para sostener la evolución de ellas mismas.
- **Incidente 3: Inversionistas activos**—En la actualidad, los inversionistas activos de las

empresas fintech asumen los roles de asesores y consultores de dichas empresas. Por consiguiente, se recomienda incluir a los inversionistas activos en los equipos de gobierno de las empresas fintech

- **Incidente 4: Requisitos reglamentarios en varias jurisdicciones**—Dado que muchas empresas fintech tienen una base internacional de clientes, se les exige que cumplan con regulaciones gubernamentales en varias jurisdicciones. Por consiguiente, dichas empresas deben contar con el apoyo de gobierno fintech necesario para cumplir con este nuevo tipo de ambiente organizacional.
- **Incidente 5: Soluciones innovadoras en torno a los mandatos de riesgo y regulaciones gubernamentales**—Los gobiernos de muchas naciones han permitido a las empresas fintech crear soluciones en torno a factores de riesgo y regulaciones gubernamentales. Por lo tanto, se hace necesario contar con el apoyo del gobierno fintech para guiar a dichas empresas en este esfuerzo.
- **Incidente 6: Falta de mecanismos de gobierno en la implementación de nuevas tecnologías**—Dado que las empresas fintech están orientadas a implementar tecnologías de vanguardia para producir soluciones innovadoras, se necesita contar con procesos de gobierno adecuados para alcanzar dicho objetivo. Un ejemplo de este caso, es tener previamente delineado un proceso de gobierno fintech para implementar la tecnología de contabilidad distribuida (DLT) en una aplicación que comercializa Ethereum.

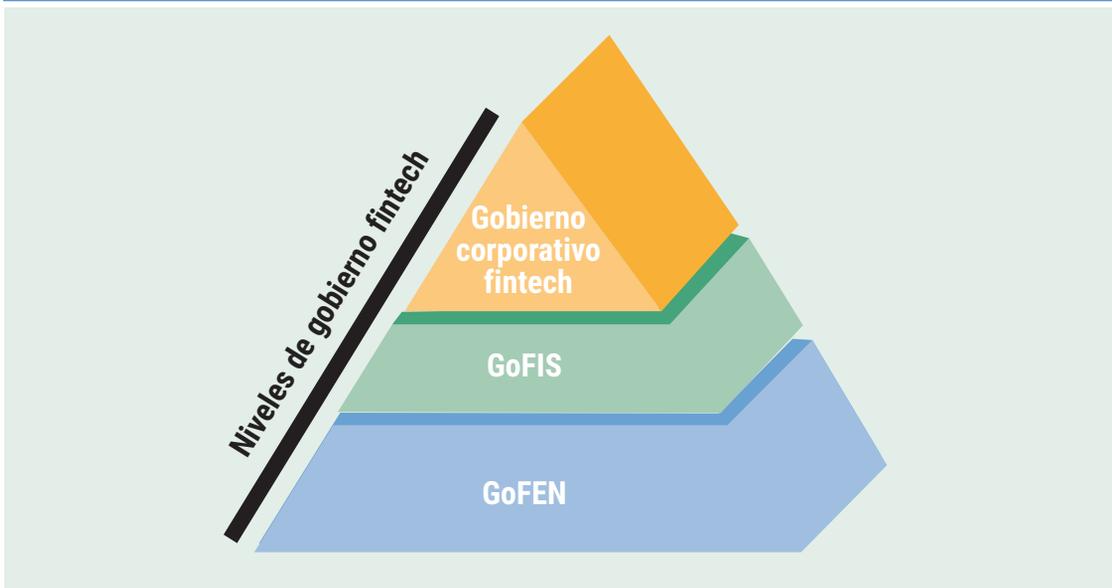
Niveles de gobierno fintech

Es normal estudiar el gobierno desde diferentes ángulos, como el gobierno corporativo, el gobierno empresarial y el gobierno de tecnología de información (TI)⁹. En este artículo, sin embargo, nos enfocamos en tres niveles de gobierno: gobierno corporativo fintech, gobierno de soluciones innovadoras fintech (GoFIS) y gobierno de la empresa fintech (GoFEN), como se muestra en la **figura 2**.

Gobierno corporativo fintech

Este es el nivel más alto del gobierno de una empresa fintech. Es donde los accionistas, la junta directiva, la administración de la empresa, las agencias gubernamentales (reguladores) provenientes de

Figure 2—Niveles de gobierno fintech



múltiples jurisdicciones, los inversionistas activos, los socios tecnológicos fintech y otras partes interesadas interactúan para crear un equilibrio de poder dentro de la empresa fintech. Se puede visualizar a estos participantes como las siete aspas que impulsan al gobierno corporativo fintech. El objetivo principal del nivel del gobierno corporativo fintech es establecer un mecanismo de gobierno para supervisar el “sistema de salvaguardas estructurales, procesales y culturales diseñadas para garantizar que una empresa se ejecute en los mejores intereses, a largo plazo, de sus accionistas”¹⁰. Sin embargo, en términos de la gerencia de inversión, el gobierno corporativo fintech incrementa “el retorno de la inversión a largo plazo, mitigando los riesgos y proyectando una mejor imagen del portafolio de las empresas”¹¹.

Adaptando la definición del “gobierno corporativo” proporcionada por la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), el gobierno corporativo fintech puede definirse como

Un conjunto de relaciones entre la administración de una empresa, su junta directiva, sus accionistas, sus inversionistas activos, agencias gubernamentales de diferentes países, sus socios tecnológicos fintech y otras partes interesadas. El gobierno corporativo fintech también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la

*empresa y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y hacer seguimiento al desempeño*¹².

El gobierno corporativo es “un elemento clave para mejorar la eficiencia y el crecimiento económico, así como para mejorar la confianza de los inversionistas”¹³. En tal sentido, el gobierno corporativo fintech y el gobierno corporativo tienen los mismos objetivos.

Como resultado, el análisis de la definición anterior de “gobierno corporativo fintech” revela que existen los siguientes nueve elementos conceptuales asociados con dicha definición:

- 1. La administración de la empresa fintech**— Responsable por las operaciones diarias del negocio
- 2. Junta directiva**—Supervisa toda la empresa; elegida por los accionistas
- 3. Accionistas**—Propietarios de la empresa
- 4. Inversionistas activos**—Organizaciones o individuos que invierten dinero en la empresa fintech para obtener ganancias a cambio; los inversionistas activos también brindan orientación estratégica a la empresa fintech
- 5. Agencias gubernamentales**—Entidades que operan como reguladores financieros en sus jurisdicciones

6. Socios tecnológicos fintech—Incluye empresas emprendedoras fintech y desarrolladores de tecnología

7. Otros interesados—Clientes financieros e instituciones financieras tradicionales, entre otros

8. Estructura de gobierno corporativo fintech— Apoya los objetivos de la empresa fintech

9. Funciones de supervisión y control—Evalúa el rendimiento de la empresa fintech y ayuda a alcanzar sus objetivos

Gobierno de soluciones innovadoras fintech (GoFIS)

Este es el nivel en el que el gobierno se aplica al desarrollo e implantación de los siguientes tipos de soluciones innovadoras^{14, 15}:

1. Nuevos modelos de negocio—Un modelo de negocio es un plan para generar ingresos a un costo aceptable, que incluye suposiciones sobre cómo crear y capturar valor¹⁶. Ejemplos de modelos de negocio fintech son¹⁷:

- Negocio de pagos
- Gestión de patrimonios
- Recaudación de fondos (crowdfunding)
- Negocio de préstamos
- Mercado de capitales
- Servicios de seguros comerciales

2. Aplicaciones—Una aplicación es un software desarrollado para resolver un problema comercial o técnico específico. Ejemplos de aplicaciones fintech son:

- PayPal
- Google Wallet
- Airtm
- Venmo
- Skrill
- Uphold

3. Procesos—Un proceso es “un conjunto de actividades diseñadas para cumplir con un objetivo específico, tomando entradas definidas y convirtiéndolas en salidas definidas”¹⁸.

A continuación, se listan los siguientes ejemplos de procesos fintech:

- Donaciones basadas en recaudaciones de fondos
- Procesos de reclamos de seguros
- Procesos de pagos
- Procesos de facturación de salud

4. Productos—Un producto es una “solución o componente de una solución que es el resultado de una iniciativa”¹⁹. Ejemplos de productos fintech son:

- Productos móviles como:
 - MTN Mobile
 - Nequi
 - DaviPlata
 - Mpesa
- Criptomonedas como:
 - Bitcoin
 - Litecoin
 - Ethereum
 - Dai
 - Monero

En consecuencia, los productos fintech pueden ser creados usando las siguientes fases tradicionales de desarrollo de nuevos productos²⁰:

- Generación del concepto
- Concepto/evaluación del proyecto
- Desarrollo
- Lanzamiento

5. Servicios—Un servicio es un “acto de una actividad de ayuda”²¹. En tal sentido, las empresas fintech pueden prestar servicios financieros tales como:

- Cálculos de puntajes de créditos
- Servicios de asesoría de robots conversacionales para empresas fintech
- Pagos móviles de igual a igual (P2P)

A nivel de GoFIS, la innovación juega un papel importante en la generación de ingresos. Además, GoFIS apoya la implantación de la estrategia de la

empresa fintech. Como se ilustra en la **figura 3**, GoFIS es la intersección del gobierno corporativo fintech y las soluciones innovadoras fintech.

El siguiente es un resumen de las cinco soluciones innovadoras fintech mencionadas anteriormente:

Tal como se ilustra en la **figura 4**, el método GoFIS posee dos vías verticales de gobierno: la vía de la junta directiva y la vía de la alta gerencia. Sin

embargo, antes de abordar dichas vías, es importante clarificar las siguientes ideas: “rendimiento de cuentas” que requiere la “autorización de una persona o grupo para aprobar o aceptar la ejecución de una actividad”²² y “responsabilidad” que “asegura que una persona realice las actividades exitosamente”²³.

En la vía de la junta directiva, los miembros de la junta directiva “rinden cuentas” por las “decisiones”

Figure 3—Gobierno de soluciones innovadoras fintech (GoFIS)

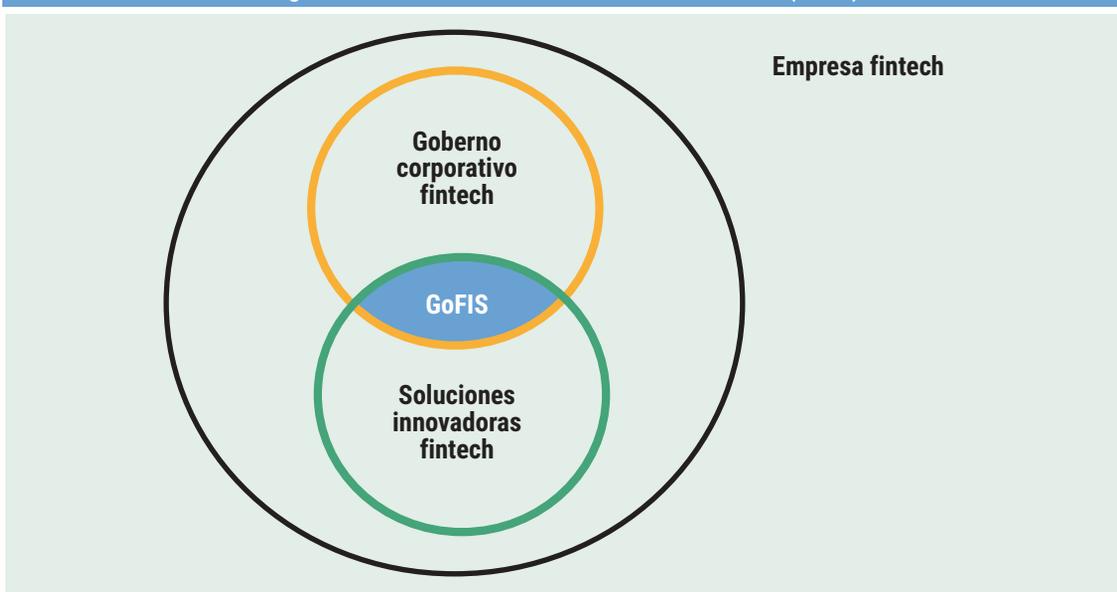
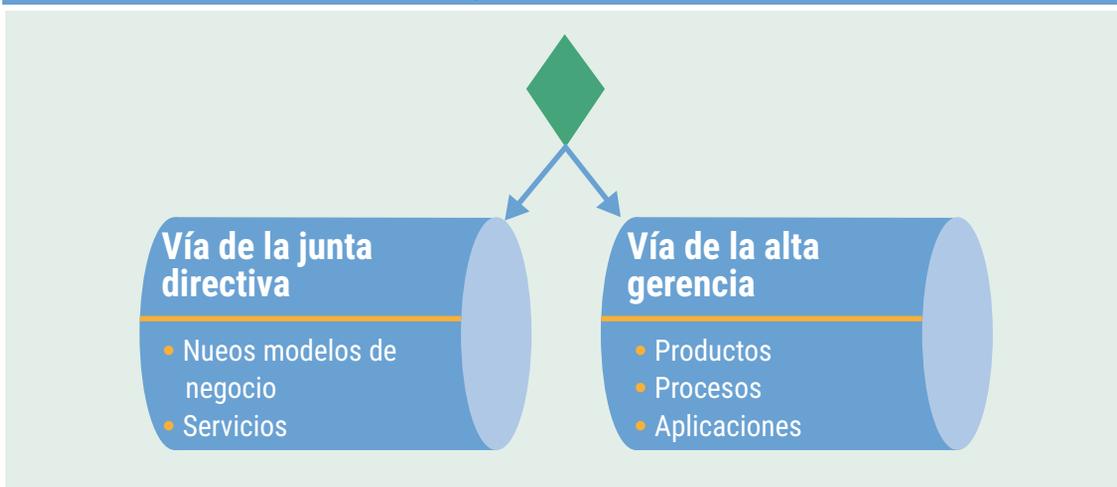


Figure 4—Vías de GoFIS



en el desarrollo y la implantación de nuevos modelos de negocio o servicios.

Del mismo modo, los gerentes de programas son “responsables” por el desarrollo y la implantación de nuevos modelos de negocio o servicios. En la vía de la alta gerencia, los gerentes seniors designados, tales como el director ejecutivo (CEO), el director financiero (CFO), el director de tecnología de información (CIO) o el director de operaciones (COO), “rinden cuentas” por el desarrollo y la implantación de procesos, productos y aplicaciones.

Igualmente, los gerentes de proyectos son “responsables” por el desarrollo y la implantación de procesos, productos y aplicaciones. Después del desarrollo e implantación de soluciones innovadoras fintech, la siguiente fase es la etapa de operación. Esto requiere el nombramiento de un gerente de operaciones que sea “responsable” por el funcionamiento diario del negocio de las soluciones implantadas fintech (FISB), incluyendo todo lo relacionado con las ganancias y pérdidas. Asimismo, se requiere de un miembro de la alta gerencia quien “rendirá cuentas” por las funciones diarias del FISB.

Gobierno de la empresa fintech (GoFEN)

Este es el nivel en que el gobierno se aplica a los siguientes desafíos empresariales fintech: gestión de inversiones, gestión de clientes, leyes y regulaciones, integración tecnológica, seguridad y privacidad, así como las prácticas de la gestión de riesgos de la empresa²⁴. Como se ilustra en la **figura 5**, GoFEN es la intersección del gobierno corporativo fintech y los desafíos empresariales fintech.

Igualmente, en este nivel de gobierno fintech, la junta directiva y la alta gerencia de la empresa conforman una “junta directiva GoFEN” para supervisar los desafíos empresariales fintech que enfrenta la empresa. Asimismo, se establecen seis grupos de trabajo denominados fuerzas de tareas. Sin embargo, es importante señalar que en cada fuerza de tarea se definen dos roles por cada grupo: jefe y gerente de programa. El jefe es un miembro de la junta directiva GoFEN y el gerente de programa le reporta directamente al jefe (**figura 6**). Como resultado, el jefe “rinde cuentas” por el desempeño de su fuerza de tarea y el gerente de programa es “responsable” por abordar el desafío empresarial fintech correspondiente a su fuerza de tarea.

Figure 5—Gobierno de la empresa fintech (GoFEN)

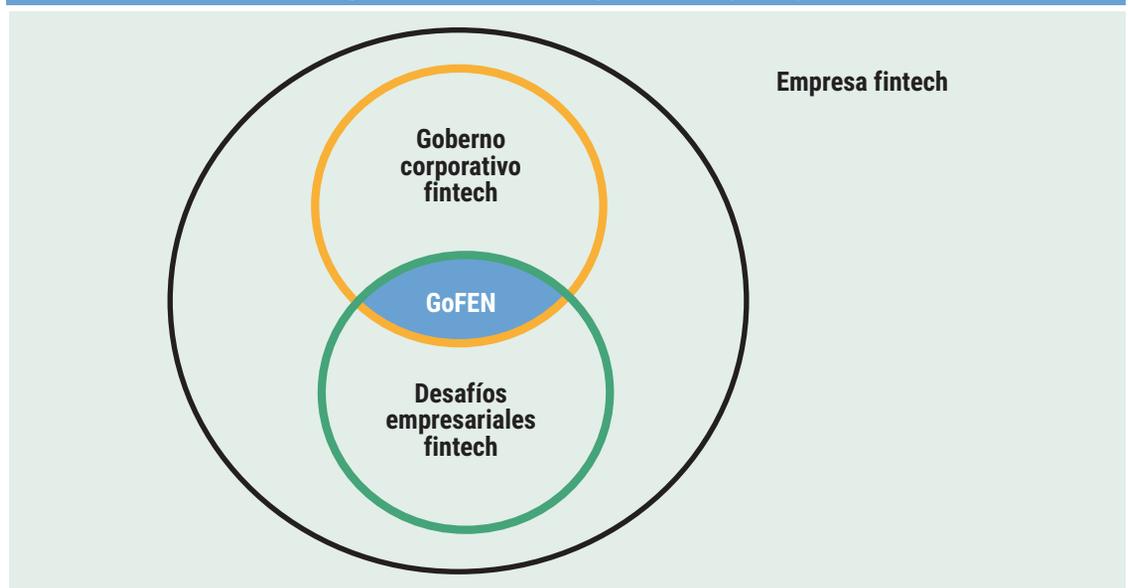
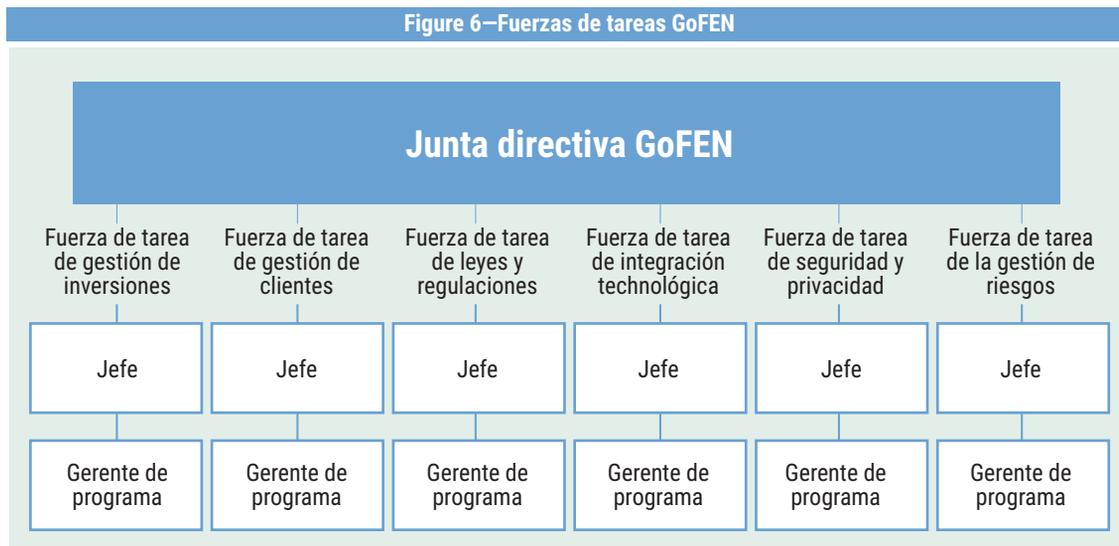


Figure 6—Fuerzas de tareas GoFEN



Conclusión

Se presentaron tres niveles importantes de gobierno fintech: gobierno corporativo fintech, GoFIS y GoFEN. Dentro de GoFIS, se resaltaron dos vías verticales de gobierno: la vía de la junta directiva y la vía de la alta gerencia. Del mismo modo, se introdujeron seis fuerzas de tareas de gobierno como parte de GoFES: gestión de inversiones, gestión de clientes, leyes y regulaciones, integración tecnológica, seguridad y privacidad, así como las prácticas profesionales de la gestión de riesgos. Como resultado, podemos concluir este artículo enfatizando que la ausencia de mecanismos de gobierno impiden la confianza de los inversionistas y disminuyen el crecimiento de las organizaciones fintech.

Notas finales

- 1 PricewaterhouseCoopers (PwC), *Redrawing the Lines: FinTech's Growing Influence on Financial Services*, USA, 2017
- 2 Barclay Simpson, *FinTech: Growth Versus Governance*, UK, 2018
- 3 *Ibid.*
- 4 London Business School, "The Fintech Revolution," *London Business School Review*, vol. 26, iss. 3, 2015, p. 50–53
- 5 Kjaer, A. M.; *Governance: Key Concepts*, Polity Press, UK, 2004
- 6 Alvarez-Dionisi, L. E.; "A Fintech Risk Assessment Model," *ISACA® Journal*, volume 3, 2020, <https://www.isaca.org/archives>
- 7 *Op cit* PricewaterhouseCoopers
- 8 *Op cit* Barclay Simpson
- 9 Hamaker, S.; "Spotlight on Governance," *Information Systems Control Journal*, vol. 1, 2003, p. 15–19
- 10 Fombrun, C. J.; "Corporate Governance," *Corporate Reputation Review*, vol. 8, iss. 4, 2006, p. 267–271
- 11 Deane, S.; "Corporate Governance: From Compliance Obligation to Business Imperative," *The Corporate Governance Advisor*, vol. 14, number 4, 2006, p. 13–20
- 12 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *OECD Principles of Corporate Governance*, France, 2004
- 13 *Ibid.*
- 14 Schindler, J.; "FinTech and Financial Innovation: Drivers and Depth," Finance and Economics Discussion Series 2017–081, Board of Governors of the Federal Reserve System, USA, 2017, <https://doi.org/10.17016/FEDS.2017.081>

- 15 Financial Stability Board (FSB), *FinTech and Market Structure in Financial Services: Market Developments and Potential Financial Stability Implications*, Switzerland, 2019
- 16 16 Brandenburger, A.; S. Harborne Stuart; "Value-Based Business Strategy," *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 5, 1996, p. 5–25
- 17 Lee, I.; Y. J. Shin; "Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges," *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, USA, vol. 61, 2018, p. 35–46
- 18 International Institute of Business Analysis (IIBA), *Business Analysis Body of Knowledge (BABOK)*, Canada, 2015
- 19 *Ibid.*
- 20 Crawford, M.; A. Di Benedetto; *New Products Management*, McGraw-Hill Education, USA, 2014
- 21 Dictionary.com., "Services," <https://www.dictionary.com/browse/services>
- 22 ISACA, COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives, USA, 2018, <https://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-2019-FrameworkGovernance-and-Management-Objectives.aspx>
- 23 *Ibid.*
- 24 *Op cit* Lee, Shin