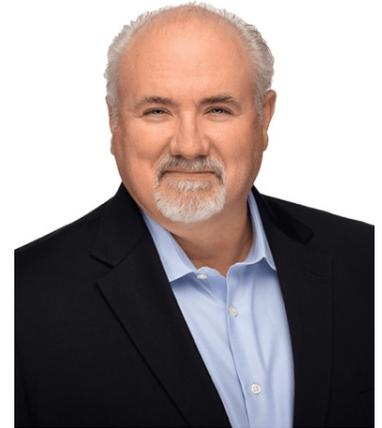


Construyendo Asociaciones Fintech Más Inteligentes para la Innovación y el Control de Riesgos

Por Mark Forbis, Miembro de la Junta Directiva de Avalo Holdings
y Ex CTO de Jack Henry & Associates



Resumen Ejecutivo

Las instituciones financieras (IF) enfrentan una presión creciente para digitalizarse mientras gestionan los crecientes costos de cumplimiento y las complejas relaciones con proveedores. El informe de la Conference of State Bank Supervisors (CSBS) señala que los costos de cumplimiento ahora consumen hasta un 22% de los ingresos netos de muchas instituciones. El éxito requiere encontrar el equilibrio adecuado entre la innovación y la gestión de riesgos.

Puntos Clave:

1. El riesgo de las asociaciones se extiende más allá de las relaciones directas: es esencial un enfoque integral de gestión de riesgos.
2. La innovación y el cumplimiento no son fuerzas opuestas, sino requisitos complementarios para la banca moderna.
3. Las asociaciones exitosas requieren marcos estructurados de evaluación, monitoreo continuo y planes de contingencia claros.

Una Nota Personal sobre las Asociaciones

A lo largo de mis tres décadas en el sector de la tecnología financiera, he defendido constantemente las asociaciones estratégicas con fintechs, mucho antes de que se convirtiera en una tendencia del sector. Estas relaciones representan oportunidades de crecimiento mutuo, no amenazas competitivas. La clave no es si, adoptar asociaciones fintech, sino cómo gestionarlas de manera inteligente. Las presiones regulatorias actuales, los avances tecnológicos y las crecientes expectativas de los clientes hacen que este enfoque sea más crítico que nunca.

Los Seis Grados del Riesgo Financiero

Imagina esto: Una institución financiera de 500 millones de dólares perdió repentinamente el acceso a toda su plataforma de banca digital. ¿La causa? No fue un ciberataque ni una falla interna, sino una vulnerabilidad en el sistema de un proveedor de cuarta categoría, tres pasos alejados de su socio fintech. Como me dijo una vez un regulador: **"Ni siquiera sabían que ese proveedor existía"**. Y estoy seguro de que cada uno de ustedes puede señalar ejemplos adicionales basados en su propia experiencia.

Este no es un escenario hipotético: es un **recordatorio claro** de cuán **interconectado** se ha vuelto nuestro ecosistema financiero. Cada socio fintech trae consigo **múltiples capas de riesgo**, y cada conexión agrega otro punto potencial de falla. Los riesgos son altos:

- **El 73% de las violaciones de seguridad se originan en ecosistemas de terceros** (Ponemon Institute, 2024).
- **El caso AML de TD Bank resultó en una multa de 3 mil millones de dólares**, demostrando que una gestión de riesgos deficiente, ya sea interna o a través de asociaciones, puede tener consecuencias graves.

Cómo las Asociaciones Fintech Impulsan el Crecimiento

Cuando se estructuran correctamente, las asociaciones fintech ofrecen beneficios sustanciales:

1. Aceleración de la Innovación y Expansión del Mercado

- Las fintechs ayudan a las IF a desarrollar, probar y desplegar soluciones innovadoras de manera más rápida.
- **PwC informa que las IF esperan un retorno de inversión (ROI)** promedio del 20% en proyectos de innovación fintech.
- Historias de asociaciones exitosas como JPMorgan Chase & OnDeck demuestran nuevos modelos de préstamos digitales.

2. Reducción de Costos Operativos

- Las empresas financieras **pueden ahorrar hasta un 30% en costos operativos mediante la automatización**, la infraestructura compartida y los flujos de trabajo optimizados (McKinsey).
- Las soluciones RegTech han ayudado a algunas instituciones financieras a reducir los costos de cumplimiento hasta en un 50% mientras mejoran la detección.
- Procesos optimizados mediante flujos de trabajo automatizados.

3. Mejora de la Experiencia del Cliente

- Las experiencias digitales fluidas no solo aumentan la satisfacción del cliente, sino que también mejoran la prestación de servicios, lo que impulsa la retención y la lealtad.
- Forrester informa que las instituciones con plataformas digitales sólidas tienen **2.5 veces más probabilidades de lograr un alto compromiso y defensa del cliente**.

Los Riesgos que No Se Pueden Ignorar

Las asociaciones fintech ofrecen oportunidades significativas para el crecimiento y la eficiencia, pero las instituciones financieras deben abordar cuidadosamente las áreas clave de riesgo para garantizar el éxito.

Áreas Clave de Riesgo:

1. Complejidad Regulatoria y de Cumplimiento

- Las instituciones siguen siendo responsables del cumplimiento, incluso cuando subcontratan.
- Las multas regulatorias por incumplimiento alcanzaron los 17.4 mil millones de dólares en 2023 (Fenergo Global Financial Institution Fines Report, 2024).

2. Fallos de Ciberseguridad y Protección de Datos

- El 73% de las violaciones de seguridad se originan en ecosistemas de terceros (Ponemon Institute).

- El **costo promedio de una violación de datos en el sector financiero es de 6.1 millones de dólares** (IBM).

3. Desafíos de Integración Operativa

- **El 40% de las asociaciones fintech fracasan debido a una estrategia y operaciones desalineadas** (EY-Parthenon).
- Las instituciones necesitan **modelos de gobernanza estructurados** para **garantizar una integración fluida**.

4. El Mito de Evitar el Riesgo de Terceros

- La respuesta no es evitar a las fintechs, sino elegir las adecuadas y garantizar una supervisión continua.
- La gestión efectiva del riesgo de terceros debe incluir:
 - Diligencia debida y monitoreo continuos
 - Marcos de cumplimiento claros
 - Transparencia automatizada de transacciones

Construyendo una Asociación Resiliente: Preguntas Críticas de Diligencia Debida

1. Resiliencia Operativa e Integración

- ¿Cómo mantienen el control de los registros críticos?
- ¿Cuál es su estrategia de escalabilidad y proceso de planificación de capacidad?
- ¿Cómo garantizan la integración fluida con los sistemas existentes?
- ¿Cómo validan la interoperabilidad del sistema durante las actualizaciones?

2. Gestión de Cumplimiento y Riesgos

- ¿Cómo han automatizado el monitoreo y reporte de cumplimiento?
- ¿Cuál es su enfoque para conocer a los clientes de sus clientes (KYCC)?
- ¿Cómo detectan y previenen el fraude a lo largo del ciclo de vida de las transacciones?
- ¿Con qué frecuencia evalúan y actualizan los controles de cumplimiento?

3. Supervisión de Seguridad y Asociaciones

- ¿Qué procedimientos existen para la respuesta a incidentes y la escalación de problemas?
- ¿Cómo gestionan los controles de acceso de los proveedores?
- ¿Cuál es su estrategia de continuidad del negocio?
- ¿Cómo garantizan la transparencia en las operaciones y los informes?

Marco Práctico de Evaluación

Para ir más allá de la evaluación subjetiva, las instituciones exitosas evalúan a los socios fintech potenciales utilizando un sistema de puntuación ponderada en dimensiones críticas como:

- Cumplimiento Regulatorio (30%)
- Controles de Seguridad (25%)
- Estabilidad Financiera (20%)
- Capacidad Operativa (20%)
- Adaptación Cultural (5%)

Category	Weight	Score	Weighted Score
Regulatory compliance	30%	-	-
Security Controls	25%	-	-
Operational Capabilities	20%	-	-
Financial Stability	20%	-	-
Cultural Fit	5%	-	-
Total	100%		

Estas proporciones ofrecen un punto de partida para la evaluación. Ajuste la ponderación según el apetito de riesgo de su institución, el panorama regulatorio, las prioridades estratégicas y las características específicas del socio fintech.

Las Instituciones Financieras que Liderarán

El futuro de la banca no consiste en elegir entre la innovación y la excelencia regulatoria, sino en adoptar ambas de manera inteligente. Mi experiencia muestra

que las instituciones exitosas construyen asociaciones con una gestión de riesgos sólida en el núcleo, manteniendo al mismo tiempo la transparencia y la seguridad en todo su ecosistema.

Las implementaciones más exitosas comparten características clave:

- Gestión integral de riesgos integrada en cada proceso
- Intercambio de información fluido entre todas las partes
- Visibilidad completa en los flujos de transacciones
- Integración que se adapta a los sistemas existentes en lugar de requerir una revisión completa
- Controles de cumplimiento sólidos incorporados en cada proceso
- Capacidades de auditoría de extremo a extremo
- Estándares de seguridad y cifrado a nivel empresarial

En [Home | Avalo](#), he visto cómo estos principios se aplican en la práctica. La plataforma permite a las instituciones financieras mantener la visibilidad y el control mientras colaboran con socios fintech, integrándose sin problemas con la infraestructura existente para garantizar el cumplimiento y gestionar el riesgo de manera efectiva sin interrumpir las operaciones.

El camino a seguir está claro: las instituciones financieras que construyan asociaciones inteligentes y seguras, respaldadas por sistemas interoperables y transparentes y marcos sólidos de gestión de riesgos, definirán el futuro de la banca. La pregunta no es si innovar a través de asociaciones, sino cómo hacerlo manteniendo el control de su destino.

***Mark Forbis** aporta más de tres décadas de experiencia en tecnología financiera a su papel como miembro de la junta directiva de Avalo Holdings. Como ex CTO de Jack Henry & Associates, ha ayudado a cientos de instituciones financieras a navegar la intersección entre la innovación y la gestión de riesgos.*