


A professional portrait of Luis Alberto Cárdenas Díaz, a man with dark hair and a beard, wearing a dark blue suit, white shirt, and red tie. He is standing in front of a modern building with large windows. The text is overlaid on the bottom half of the image.

LUIS ALBERTO CÁRDENAS DÍAZ
BANCO SABADELL MÉXICO:
INVENTANDO
LA NUEVA BANCA



Entusiasta, polifacético, tenaz y con las ideas claras. Ese sería un resumen acelerado y, acaso por eso mismo, poco preciso, de la multitud de rostros que ofrece Luis Alberto Cárdenas Díaz, director jurídico de negocio de Banco Sabadell México. En un momento dado a lo largo de esta entrevista nos dice que es importante que los colaboradores externos que trabajan con su departamento se pongan la camiseta del Sabadell cuando están participando en una operación. Y, la verdad, es que no resulta complicado unirse al equipo de Cárdenas Díaz. Entre otras cosas porque es el tipo de director que sabe convertir en líder a cada uno de los miembros de su equipo. Vamos a conocer un poco más a este abogado interno que siente los colores como nadie.

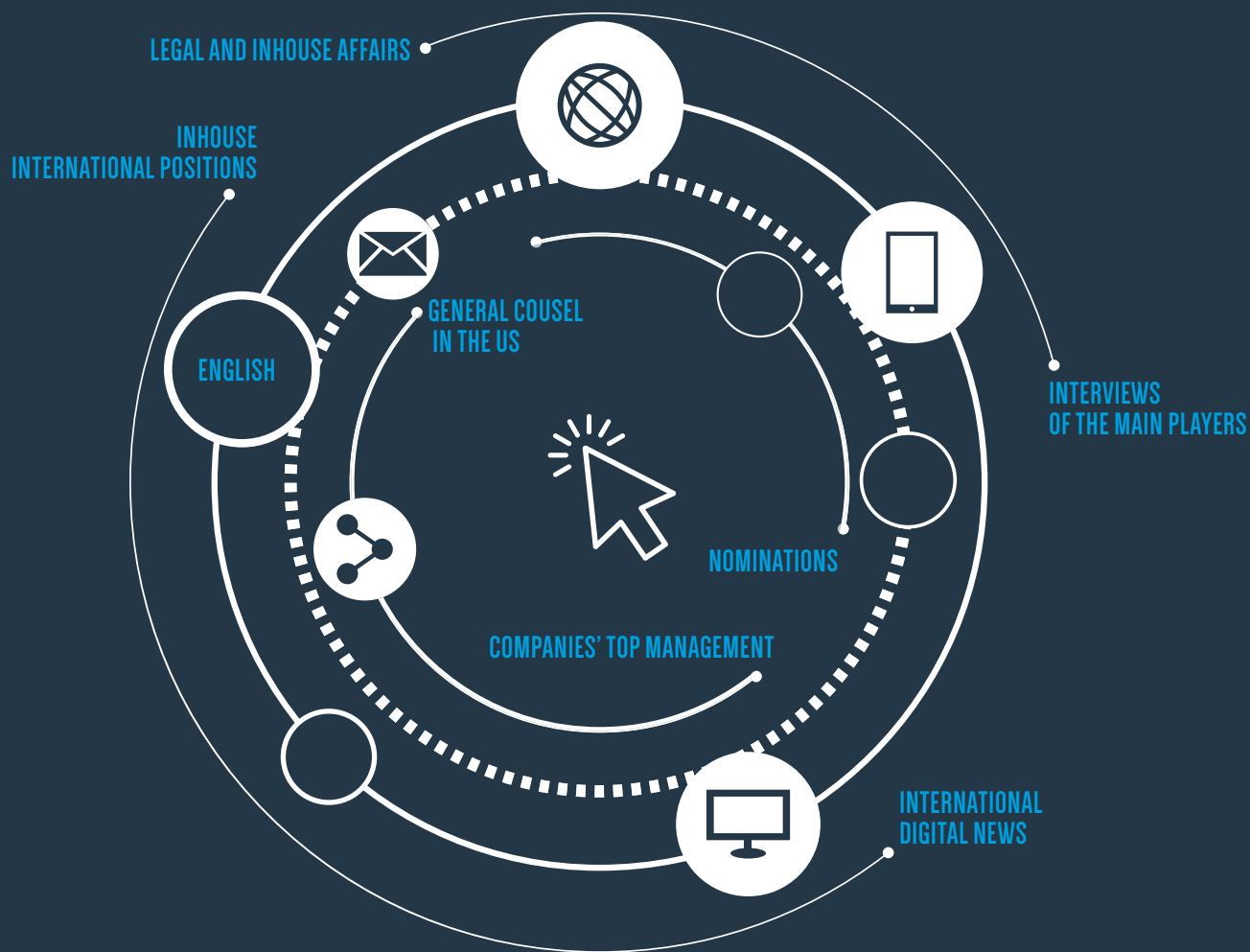
por antonio jiménez

«««



INHOUSECOMMUNITYUS

The 100% digital information tool in English for U.S. and international In-house counsel



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

Vamos a comenzar por un básico, por así decirlo, que muchas veces se les escapa a los legos, y es que los bancos, pese a operar en distintos países, deben ser empresas independientes con sede local y que responden ante los sistemas mercantiles y judiciales locales.

¿A qué se debe esta ambigüedad de multinacionales en lo tocante a imagen y marca pero que operan localmente?

¿Podría esto cambiar en el futuro?

El mundo cada vez es más global, sin que esto sea óbice para los mercados financieros. En lo concerniente a los bancos, a nivel mundial hemos visto jugadores relevantes que se han asentado en distintas geografías a las de su fundación, en donde existen casos que hasta llegan a tener mayor presencia territorial y cuotas locales de mercado. Este puede ser el ejemplo de dos bancos españoles, a saber, BBVA y Santander, quienes llegaron a México adquiriendo dos bancos locales (Bancomer y Serfin respectivamente), pero que desde su llegada a México y, hasta la actualidad, se han convertido en dos de las principales instituciones bancarias en México, con presencia sistémica en nuestro sistema financiero. Lo anterior viene como referencia, ya que a partir de la crisis económica que inició en 2008 en España, ambos bancos tuvieron que apoyar aún más la estratificación de sus operaciones en otros países, por ejemplo, en México, ya que el mercado financiero mexicano es bien visto por entidades financieras globales para el establecimiento de sus negocios.

En lo relacionado con México, nuestro país sigue siendo uno de los más atractivos para realizar inversiones en América Latina, no solo porque tiene un sistema financiero sólido, sino porque además es un mercado que permite la llegada de nuevos jugadores y competidores nacionales e internacionales. Recientemente en 2018 lo vivimos con la publicación de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera (Ley FINTECH), en donde México se posicionó como pionero en este

UNO DE LOS PRINCIPALES RETOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO EN MÉXICO ES LA BANCARIZACIÓN



tipo de regulación en América Latina al ser el primer país en tener una ley de este tipo.

Las reflexiones anteriores vienen de la mano con una creciente oferta de servicios financieros, ya no solo por bancos, sino también por distintos actores independientes al mundo financiero, los mismos que han encontrado un aliciente adicional por virtud de la reciente pandemia de COVID-19, traducido en la aceleración de la digitalización de los servicios financieros.

Mi visión es que, con las nuevas tendencias que ya estamos viendo en los servicios financieros a nivel mundial, se podrá estar evaluando a mediano plazo por las distintas autoridades financieras de cada país el poder autorizar a las entidades financieras que quisieran operar en otro lugar distinto al de su constitución un modelo de aprobación totalmente digital en cuanto a su presentación y autorización en el territorio en donde quisieran operar. Considero que cada vez crece más la tendencia sobre que los servicios financieros globales que se están prestando por canales digitales, dejando de lado la banca tradicional que opera vía sucursales o que atiende a sus clientes de manera presencial. En ese sentido, con todos los nuevos competidores en la industria financiera que están emergiendo en la actualidad, deberíamos ya poder pensar en crear un ecosistema global que permita que todos los distintos actores puedan cumplir una regulación uniforme para que puedan poder operar en distintos países de

CADA VEZ CRECE MÁS LA TENDENCIA SOBRE QUE LOS SERVICIOS FINANCIEROS GLOBALES QUE SE ESTÁN PRESTANDO POR CANALES DIGITALES, DEJANDO DE LADO LA BANCA TRADICIONAL QUE OPERA VÍA SUCURSALES O QUE ATIENDE A SUS CLIENTES DE MANERA PRESENCIAL



manera completamente digital. Bajo este orden de ideas, considero que si la entidad financiera que quiera operar en distintos países al de su origen es sólida a nivel mundial se daría certeza a las autoridades locales sobre su constitución y operación, pero sobretodo que traería beneficios directos a la población que no se encuentre bancarizada o que necesite mejores servicios financieros.

De esa forma, en el futuro podríamos ver una mayor liberalización en el comercio transfronterizo de servicios financieros, incluyendo los bancarios. Es decir, que las autoridades locales, y en base a acuerdos internacionales, podrían permitir a bancos y demás instituciones financieras de otras jurisdicciones ofrecer y contratar productos bancarios y financieros en países distintos a los de su constitución. Algo como esto ya se está viendo en Europa, y es probable que esa tendencia se extienda, sobretodo entre países con niveles regulatorios similares.

Por lo tanto, yo sigo viendo que entidades financieras globales se siguen expidiendo cada vez más en otros países, y que a pesar de que estarán sujetas a la jurisdicción y competencia de la entidad en donde quieran operar, también habrá un cambio de *mindset* que podría venir con la apertura de cada una de las autoridades locales, brindando así un

proceso de aprobación digital más expedito.

Estuvo usted involucrado en el Banco Sabadell en México desde sus inicios, cuando era una SOFOM (por cierto, ¿qué es una SOFOM?). ¿Cuál es la función, supongo que determinante, de un director jurídico en el establecimiento de una entidad bancaria en un país, y en concreto en México? ¿Cuáles fueron las particularidades del establecimiento del banco allí, además de la existencia de esa forma de la SOFOM? ¿Qué circunstancias locales debe enfrentar un banco internacional al establecerse en México?

Todas las preguntas además de interesantes, me traen muchos buenos recuerdos, así que trataré de abarcarlas todas. En primer lugar, una SOFOM es una Sociedad de Objeto Múltiple y está regulada en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Al cierre del primer semestre en México, habían más de 1,700 Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, entre No Reguladas y Reguladas. Su principal objeto es el otorgamiento de crédito, celebración de arrendamientos financieros y factorajes financieros de forma habitual y profesional. Las reguladas mantienen vínculos patrimoniales con bancos, Sociedades Financieras Populares (SOFIPOs) y otras entidades reguladas que emiten valores de deuda a su cargo inscritos en el Registro Nacional de Valores, y las que tengan la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para ajustarse al régimen de entidad regulada. Por otro lado, las no reguladas son las que no se ubican en los supuestos anteriores. Las SOFOM en México representan entre el 17% y el 20% del financiamiento total al sector privado y, durante la reciente crisis sanitaria, más de 190 SOFOM están ofreciendo aproximadamente \$20,000 millones de pesos para créditos a pequeñas y medianas empresas.

Sobre la historia que comentaba antes de BBVA y Santander, a Banco Sabadell le pasó algo similar en su llegada a México, ya que precisamente desde el Banco en España se veía al mercado mexicano con un gran potencial para su expansión internacional,

CADA VEZ CRECE MÁS LA TENDENCIA SOBRE QUE LOS SERVICIOS FINANCIEROS GLOBALES QUE SE ESTÁN PRESTANDO POR CANALES DIGITALES, DEJANDO DE LADO LA BANCA TRADICIONAL QUE OPERA VÍA SUCURSALES O QUE ATIENDE A SUS CLIENTES DE MANERA PRESENCIAL



así que en 2014 se planeó llegar al país con un crecimiento inorgánico, montando así a Sabadell como un proyecto desde cero, iniciando con la constitución de una SOFOM No Regulada. Como ya vimos, la opción de la SOFOM fue precisamente por su versatilidad y agilidad en la constitución y operación para dar créditos de manera inmediata, así que a mediados de 2014, con el inicio de operaciones de la SOFOM, nos dedicamos a financiar, vía dicho vehículo, diversas operaciones de crédito relevantes en el mercado mexicano, mientras, a la par, Banco Sabadell trabajaba para constituir un banco en el país, lo cual se materializó con el inicio de operaciones de Banco Sabadell en México en enero de 2016. Para llegar al anterior punto, Banco Sabadell no sólo tuvo que atraer talento de todas las áreas y ramas financieras, sino que además tuvo que cumplir con toda la regulación local mexicana para la constitución de una Institución de Banca Múltiple, lo cual se realizó en tiempo récord pues, en tiempos recientes, ninguna institución de crédito lo había logrado antes en tan poco tiempo. Dicho cumplimiento conlleva, entre otros temas, cumplir con un gobierno corporativo regulado, contar con capital mínimo de constitución, cumplir regulación local y extranjera sobre Prevención de Lavado de Dinero

(PLD), tener porcentajes regulatorios de capitalización y coeficiente de cobertura de liquidez, sin dejar de mencionar todos los reportes regulatorios y obligaciones internacionales, entre otras, como protección de datos, Basilea III y las relacionadas con nuestra matriz, de cara al Banco Central Europeo. Como ya vimos, montar un Banco desde cero en México conlleva una ardua labor en todos los aspectos.

Tengo la fortuna de haber llegado al Sabadell en enero de 2015, así que pude vivir todo el proceso de constitución del Banco en México, así como toda la transición que hemos vivido hasta convertirnos en el Banco número diez del sistema financiero mexicano en menos de cinco años. Recuerdo que el Director General, Francesc Noguera, así como el Director Jurídico del Grupo, Gonzalo Baretino, me dieron la oportunidad de construir el área legal del Banco en México, comenzando con todo lo relacionado con el área de crédito, y que hasta la actualidad es en donde tengo la responsabilidad de brindar asesoría jurídica a todas las áreas de negocio del banco en el país, contado con un equipo extraordinario de 13 abogados, los cuales no solo son excelentes abogados, sino grandiosas personas. En retrospectiva, ha sido todo un reto cada hito que hemos cumplido todos los que pertenecemos al Equipo Sabadell, pero lo que más me gusta resaltar es la satisfacción que esto conlleva cuando se traduce en lo que somos y representamos, hoy, dentro del sistema financiero mexicano.

Me dice que el equipo legal del Sabadell en México cuenta con 13 profesionales divididos en varias áreas ¿Cuál es la estructura exacta del departamento jurídico del banco?

Dentro de mi equipo colaboran 13 abogados, los cuales están encargados de dar Asesoría Jurídica a las áreas de Banca Corporativa, Banca de Empresas, Tesorería y Finanzas, Fiduciario, Comunicación y Marketing, Producto, así como a todos los nuevos negocios digitales que el Banco está desarrollando, incluyendo su nueva línea de negocio Banking as a Service. Nuestra Dirección Jurídica de Negocio reporta al

»»»

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



Director Ejecutivo, el abogado Federico Santos, quien llegó al Banco hace dos años, y a quien admiro y respeto mucho. Federico también tiene la responsabilidad del Gobierno Corporativo del Banco, Normatividad y Atención a Autoridades, Contratación de Proveedores, y todo lo relacionado con los temas contenciosos del Banco, junto con un gran equipo de profesionales que trabajan con él mano a mano.

¿Hay algo en que se diferencia de los departamentos jurídico de otras entidades semejantes?

Esta es una pregunta que me encanta, ya que siempre quise tener la oportunidad de dirigir y crear un área legal desde cero. Al no haber tenido un *legacy* que me hubiera obligado a reformar y/o modificar las formas de actuar de un equipo preexistente, (esto por haber sido el primer abogado de negocio que llegó al banco en México), tuve la fortuna de crear todo desde el inicio, comenzando por lo más importante de una organización: las personas. Recuerdo que conforme íbamos creciendo y avanzando desde la SOFOM,

y hasta después de montar el Banco, iba fichando abogados claves en el equipo, y con el paso del tiempo comencé a aplicar una filosofía que tengo, la cual consiste en involucrarme en todas las contrataciones de mi equipo con el área de Recursos Humanos, esto no solo para asegurarme que contrataríamos a excelentes abogados, sino que además tenían que tener el componente de grandes seres humanos, y claro, tener los valores e ideales con los que cuenta la cultura del banco.

Menciono lo anterior porque eso me permitió poder asegurar que todos veníamos con la misma mentalidad: construir el mejor banco de México. Una mentalidad enfocada a ser facilitadores de todas las áreas de negocio del Banco, siempre siendo propositivos y buscando siempre el “como sí”. Para mí esto es fundamental, ya que cuando vas creando una visión conjunta con un fin común, es mucho más claro: hacia donde vamos como equipo y como institución. He tenido la oportunidad, en estos ya casi 6 años, de colaborar directamente con la mayoría de las áreas legales de



distintos bancos en el país con diversas operaciones de crédito, y nuestro diferenciador como área legal de Banco Sabadell ha sido el entendimiento oportuno de las necesidades de nuestras áreas de negocio y la agilidad, tanto en la ejecución como en la materialización, de las transacciones y negocios en las que participamos. Y no tengo duda que ya somos un referente dentro de las áreas legales de las distintas instituciones bancarias en México.

¿Se ven necesitados de recurrir a menudo a profesionales externos?

¿Cómo realizan la selección de dichos letrados?

En todas las áreas legales necesitas sumar talento externo, por lo cual resulta fundamental contar con asesores externos que no solo tengan un buen prestigio y reputación en el mercado, sino que además tengan el asset más importante para mí, que es entender tus áreas de negocio. Como comentaba antes, no solo pude tener la oportunidad de crear un área legal desde sus inicios, también fue la tarea de poder encontrar a los mejores despachos que el Banco y nuestra área legal necesitaba como *partners* estratégicos; así que te puedo confirmar que, hoy, contamos en nuestro panel de firmas legales con los despachos externos más importantes de México, así como los notarios y corredores públicos que nos apoyan a nivel nacional en todas nuestras operaciones. Para poder llegar al paso anterior me involucré en todas las adiciones de despachos externos y fedatarios que se iban incorporando, ya que, para mí, es muy importante que la relación con nuestros *partners* de servicios legales sea como socios de negocio y no solo que nos vean como clientes para facturar. Además de que tienen que tener la camiseta del Equipo Sabadell bien puesta en cada transacción u operación en la que nos apoyan. En mi opinión, hoy más que nunca, y derivado de la emergencia sanitaria en la que nos encontramos a nivel mundial, las firmas legales necesitan entender

ES MUY IMPORTANTE QUE LA RELACIÓN CON NUESTROS *PARTNERS* DE SERVICIOS LEGALES SEA COMO SOCIOS DE NEGOCIO Y NO SOLO QUE NOS VEAN COMO CLIENTES PARA FACTURAR. ADEMÁS DE QUE TIENEN QUE TENER LA CAMISETA DEL EQUIPO SABADELL BIEN PUESTA EN CADA TRANSACCIÓN U OPERACIÓN EN LA QUE NOS APOYAN

”

que existe demasiada competencia en el mercado, no solo por el número de despachos o fees legales pues, desde mi punto de vista, el único diferenciador que les puede hacer retener y ganar más clientes es estar muy cerca del abogado in-house. La idea de esto no debe ser únicamente realizar a tiempo las operaciones, ni tampoco poder justificar honorarios, la clave está en que es fundamental que un asesor externo se involucre y entienda cómo opera el área legal, y qué necesitan las áreas de negocio del Banco. Lo más importante es que tenga de primera mano la sensibilidad de los retos y necesidades diarias que tenemos los abogados in-house. Si hacen lo anterior lograrán una sinergia que los llevará no solamente a ser asesores de las áreas legales internas, sino a realmente ser consejeros y socios de negocio de los abogados internos.

Es usted el responsable desde el ámbito legal del modelo “Banking as Service” dentro de la empresa, acaso porque tenga mucho que ver con matices y cuestiones legales y de *compliance*.

¿Podría decirnos en qué consiste?

En México no existe una regulación expresa que nos defina Banking as Service (BaaS) desde una perspectiva

“pura”, pero se trata de la deconstrucción de la banca en partes individuales que pueden ofrecerse como servicios a terceros. “*Plug in and play*”. Bajo esa visión, BaaS sería similar al uso de cualquier programa computacional, por ejemplo: “Office” de Microsoft. En ese sentido, los clientes BaaS se “suscribirían” a servicios bancarios preexistentes. En otras palabras, en el espectro BaaS los socios pagan por los servicios bancarios a medida que los usan en lugar de desarrollarlos. Bajo perspectivas más amplias, los terceros “suscriptores” también participan en el diseño y definición de los alcances del servicio bancario.

Es una nueva aproximación legal al desarrollo, oferta y contratación de productos bancarios. En el fondo, implica que el Banco preste servicios a un tercero (socio BaaS), poniendo a disposición de sus usuarios los productos bancarios. La regulación actual está diseñada para que los terceros presten servicios a favor del Banco (como comisionistas bancarios o prestadores de servicios), no para que el Banco preste servicios a favor de los terceros. Lo anterior implica un reto para el diseño de los esquemas legales de asociación BaaS. Por medio de este modelo se pueden ofertar productos y servicios bancarios tales como cuentas bancarias, tarjetas de débito prepagadas, tarjetas de crédito, retiro de efectivo, servicios de contabilidad asociados a cuentas bancarias, servicios que formen parte del “core” bancario, procesamiento de tarjetas, procesamiento de pagos, créditos, entre otros.

Algunas ventajas son:

1. facilita el desarrollo del sector bancario, al convertir la banca en “servicios” independientes que los terceros pueden contratar,
2. los socios pueden utilizar BaaS para construir productos únicos que se adapten a sus necesidades y a las de sus clientes, sin necesidad de invertir en el desarrollo de tecnología,
3. inclusive para Bancos establecidos puede significar una ventaja, ya que

permite simplificar sus sistemas tecnológicos (que muchas veces son altamente complejos), y ampliar su oferta (mediante asociaciones con terceros).

BaaS es un disruptor en el mercado bancario, ya que es un “facilitador” para el ingreso de nuevos competidores y/o productos. Gracias al Banking as a Service las compañías no tienen la necesidad de construir sus propias infraestructuras desde cero, lo que facilita su entrada al mercado.

Con Banking as a Service los Bancos deben poner a disposición de sus socios una serie de APIs (interfaz de programación de aplicaciones) que permitan ofrecer a las empresas productos financieros sin formar parte del sector bancario. Las APIs son un conjunto de comandos o instrucciones que permiten que dos programas (“software”) se comuniquen entre sí. Las APIs simplifican el trabajo de los desarrolladores, dado que no tienen que escribir el código desde cero, sino que pueden usar funciones predefinidas en las interacciones con un sistema operativo. Ejemplo: si integras la API de un sistema de pago en un negocio de venta “online”, los usuarios pueden comprar productos y pagarlos fácilmente, por ejemplo, con cargo a su cuenta.

LUIS ALBERTO CÁRDENAS DÍAZ



Considero que este modelo ayudará a multiplicar el número de actores en el ecosistema financiero. Anteriormente las compañías que querían ofrecer servicios bancarios estaban limitadas a ofrecer aquellos que no requerían una licencia/autorización bancaria, pero, en el espectro de BaaS, esas compañías pueden operar aprovechando las licencias/autorizaciones bancarias de instituciones establecidas. En otras palabras, Banking as a Service abre la posibilidad del uso de “marcas blancas bancarias”, ya que las empresas pueden ofrecer servicios bancarios bajo su propia marca, sin necesidad de solicitar una licencia o autorización bancaria. Finalmente, no debe pasar desapercibido que los clientes de los socios BaaS son al final clientes bancarios, por lo cual debemos de cumplir con toda la regulación aplicable a los productos ofertados por el socio BaaS, incluyendo todas las medidas de PLD y Privacidad, ya que el Banco es el único responsable frente a terceros por la comercialización de estos productos y servicios a través de dicho modelo.

**¿Qué le aporta su vocación docente?
¿Dentro de qué estudios se enmarca su labor como profesor?, ¿son alumnos de Derecho o de Empresariales?**

Es una faceta actual de mi vida y carrera profesional que me satisface mucho, ya que desde hace varios años había querido entrar en la docencia. Sin embargo, como se pueden imaginar, haber colaborado para ayudar con un granito de arena a formar Banco Sabadell México te puede tener inmerso en ello, y el tiempo no necesariamente es tu mejor aliado. Afortunadamente este 2020, a pesar de la pandemia COVID-19, me dieron la oportunidad en la Universidad Panamericana de impartir a los alumnos de último año en la Facultad de Derecho el seminario: “Disrupción e Innovación en los Servicios Financieros”. Tengo mucho respeto y agradecimiento con la Universidad Panamericana, ya que es una de las mejores universidades en la carrera de Derecho, y sobretodo porque cuenta

EL OPEN BANKING VA MÁS ALLÁ DE LA BANCA. SI BIEN LA MAYOR PARTE DE LA ATENCIÓN SE CENTRA ACTUALMENTE EN LA BANCA, LA ACCIÓN REAL SERÁ EN OTROS SECTORES COMO: SEGUROS, AUTO, VIAJES AÉREOS, COMERCIO MINORISTA, SERVICIOS PÚBLICOS Y SERVICIOS GUBERNAMENTALES



con una visión humana e integral sobre el alumno.

La materia que imparto no solo viene ad hoc con las nuevas tendencias en los servicios financieros que venimos comentado anteriormente, sino que además resulta relevante para que mis alumnos puedan conocer e intercambiar puntos de vista sobre estas tendencias, las mismas que actualmente las tratamos en Banco Sabadell.

El poder estar en contacto con alumnos de la universidad te da la posibilidad de poder sentir de cerca las preocupaciones, y sobretodo palpar a las nuevas generaciones de abogados en México. Esto además de obligarme a mantenerme en constante actualización, lo que me encanta porque tengo la posibilidad de poder transmitirles a las futuras generaciones de abogados la importancia de enfocarse no solo en ser excelentes abogados, sino además reforzar la importancia de que nuestro país necesita abogados con causa y objetivos dirigidos a la sociedad. Esta es una visión que comparto con la Universidad Panamericana, ya que no solo es formar grandes profesionales, sino que además podamos transmitirles que, hoy más que nunca, necesitamos un liderazgo humano y enfocado a apoyarnos como sociedad.

Uno de los asuntos que le interesa es el futuro digital dentro del contexto financiero. ¿Cuáles creen que son las inminentes modificaciones que van a tener lugar en el mundo de la banca gracias a los procesos tecnológicos, las nuevas tendencias y qué retos comportan para los responsables jurídicos de los bancos?

Primeramente, habría que plantearnos los que nos ha llevando cada vez mas hacia la prestación de servicios financieros por canales digitales. Para lo anterior, tenemos algunos datos de México:

- 75.1% es el porcentaje de población que cuenta con un teléfono inteligente.
- 70.1% de la población cuenta con acceso a Internet.
- 58% de la población adulta (entre 18 y 70 años) puede cubrir sus gastos con sus ingresos actuales.
- 43% de la población adulta puede afrontar una emergencia económica con un costo similar a sus ingresos mensuales.
- 47% de la población tiene abierta una cuenta bancaria.
- De 2012 a 2018 la población adulta con algún producto financiero pasó del 56% al 68%.
- 31% de la población tiene un crédito formal.
- 25% de la población tiene un seguro.

En ese sentido, resulta claro que uno de los principales retos para el sistema financiero en México es la bancarización. Con niveles tan bajos de personas que tiene acceso a productos y servicios financieros, creo firmemente que la mejor manera de poder llegar a estas personas es a través de canales digitales. Lo anterior viene a revolucionar el actuar de la banca en México, pues aún somos un país que depende de sucursales, corresponsales bancarios, cajeros automáticos, entre otros medios físicos, para poder acceder a los productos y servicios financieros. Sin embargo, la digitalización de los

servicios financieros te obliga a cuidar nuevos frentes que nacen como riesgos de mercado, entre los que destacan los fraudes, ciberseguridad, régimen de privacidad y confidencialidad; todo ello aunado a riesgos de regulación y supervisión, riesgos de consumidor (niveles inadecuados de conocimientos financieros y digitales), riesgos tecnológicos (uso de algoritmos que puedan afectar la toma de decisiones sobre créditos), y riesgos para grupos vulnerables (poca fiabilidad de las redes de telecomunicación, insuficiencia de liquidez en corresponsales bancarios y cajeros automáticos, interfaces del usuario y procesos de pagos complejos y mecanismos de presentación de quejas y solución de controversias).

Sumando al orden de ideas que llevamos, resulta obligado tocar el tema de Open Banking (en verdad es Open Finance), ya que mientras la crisis sanitaria ha creado una perspectiva de mercado altamente cuestionada e incierta, las inversiones en propuestas impulsadas por Open Banking podrían acelerarse en el mundo post-COVID. En México tenemos los inicios del Open Banking en la Ley

Banco Sabadell México en cifras

- *Número de sucursales: 0 (Banco Sabadell México, es un banco digital) pero tiene presencia con Centros de Empresas en 10 ciudades del país*
- *Empleados: Más de 500 colaboradores*
- *Cartera de crédito de banca corporativa y de empresas: \$91,000 mdp (\$4500 millones) y captación por \$41,600 mdp (más de \$2000 millones)*
- *El importe del activo es de \$109,000 mdp (\$5275 millones) de los cuales \$2,200 mdp (\$106 millones) son inversiones en plataforma tecnológica al ser un banco altamente digital. Los pasivos ascienden a \$94,600 mdp (\$4580 millones)*
- *Margen financiero \$2,400 mdp (\$116 millones) y un margen ajustado por riesgos crediticios de \$2,000 mdp (\$97 millones)*
- *Utilidad neta acumulada al 31 de octubre por \$334 mdp (\$16 millones)*

FINTECH (Artículo 76), posibilitando la conectividad y acceso a la información (abierta, agregada y transaccional) entre las entidades del sistema financiero mexicano y sujetos obligados a través de APIs.

El Open Banking permitirá una mayor inclusión financiera e innovación, ya que los productos y servicios de este modelo tienen como objetivo traer nuevos servicios financieros a la población no bancarizada. Asimismo, es un promotor de la competitividad, en razón a que la aplicación de dicho modelo fomenta un entorno competitivo al permitir la libre competencia y reducir las barreras de entrega para los nuevos participantes en el mercado. De la misma forma, existe neutralidad tecnológica, esto derivado de la estandarización de datos, ya que los datos se comparten utilizando un mecanismo homogéneo y una estructura estándar. El Open Banking se centra en la protección de datos, ya que la información compartida entre entidades debe garantizar la confidencialidad e integridad de los datos y disponibilidad. De la misma forma, existe una orientación al cliente porque la disponibilidad de información sobre productos y servicios permitirá al usuario final comparar y analizar entre ellos, trayendo beneficios para los usuarios finales de productos más convenientes y de menor costo. Finalmente, preserva la estabilidad financiera, generando nuevos modelos de negocio basado en la innovación y la tecnología, considerando las necesidades identificadas en el ecosistema.

El Open Banking va más allá de la banca. Si bien la mayor parte de la atención se centra actualmente en la banca, la acción real será en otros sectores como seguros, auto, viajes aéreos, comercio minorista, servicios públicos y servicios gubernamentales. Las APIs están evolucionando rápidamente en discusiones basadas en datos, y las organizaciones necesitarán capacidades avanzadas de gestión de datos para ampliar sus horizontes. Los líderes de la banca digital están aprovechando la oportunidad para monetizar sus datos, servicios de productos, capacidades y plataforma. La capacidad de monetizar es casi proporcional a la madurez digital. También resulta importante para abordar las lagunas en el conjunto de productos actual, y también crear una mejor alineación con las iniciativas globales y locales de la industria como *Instant Payments* y protección de datos. Finalmente, considero que los retos legales que tenemos dentro de nuestro sistema financiero, serían pugnar por promover la apertura remota de cuentas (*onboarding digital*) con una mayor flexibilidad regulatoria, ya que si bien recientemente se publicaron reformas a la contratación remota de productos y servicios bancarios por parte de la CNBV, lo cierto es que en mi opinión todavía tenemos mucho tramo que recorrer para poder facilitar el acceso de la banca a los usuarios que mas requieren acceso a productos y servicios financieros. Por otro lado, entre los retos adicionales destacan el lograr conseguir una regulación que simplifique el proceso de autorización de corresponsales bancarios (totalmente digitales), coordinar con las autoridades competentes el diseño del sistema de identificación única con información biométrica, colaborar con otras autoridades para la implementación adecuada del Open Banking, evitar arbitraje regulatorio, aumentar la eficiencia, disminuir precios, incrementar oferta (en el sector financiero esos aspectos inciden en productos de ahorro, financiamiento y medios de pago que son



LUIS ALBERTO CÁRDENAS DÍAZ

LUIS ALBERTO CÁRDENAS DÍEZ

es actualmente el Director Jurídico Negocio en Banco Sabadell. Pertenece al equipo fundador, comenzó a trabajar en el banco en 2015 cuando la presencia de la institución en México se limitaba a una SOFOM. Luis fue instrumental, desde el punto de vista legal, en la constitución de Sabadell como Institución de Banca Múltiple. Lidera el área jurídica que está conformada por un equipo de 13 abogados responsables de brindar asesoría legal a todas las líneas de negocio del banco: Banca Corporativa, Banca de Empresas, áreas de Producto, Tesorería y Finanzas, Marketing y Publicidad, así como la Dirección de Desarrollo de Negocio, donde Luis es el responsable desde el ámbito legal y regulatorio de todo lo relacionado con el despliegue y consolidación del modelo Banking as a Service. Luis cuenta con una maestría en derecho por el Centro de Estudios de Posgrado en Derecho y concluyó el programa D-1 en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). Actualmente es parte del claustro de profesores a nivel Licenciatura en la Universidad Panamericana, en donde imparte el Seminario "La innovación y disrupción en los servicios financieros". Ha escrito artículos en revistas con giro Fintech y ha participado en paneles y conferencias con su perspectiva sobre la relevancia que tiene el cambio digital en los servicios financieros. Fue galardonado por los Gold Awards de Iberian/ Latin American Lawyer debido a su liderazgo "del mejor equipo legal en Latinoamérica".

indispensables para el funcionamiento de la economía) y, sobre todo, lograr una mayor inclusión financiera.

¿Hasta qué punto es determinante para México su presencia en el tratado comercial de América del Norte y en qué medida afecta eso a los bancos? Intuyo que debe suponer un reto constante a efectos de las diferencias legales entre los Estados Unidos, Canadá y México.

Hace solo algunos días México consolidó como el principal socio comercial de Estados Unidos al alcanzar un intercambio por \$337,481 millones de dólares en los primeros ocho meses del año, según datos de la Secretaría de Economía (SE). Con estos datos, México representa 14,1% del comercio total de Estados Unidos, por encima del 14% de Canadá, que intercambió \$335.016

millones de dólares, y del 13,8% de China, con un valor de \$332.245 millones de dólares. La región de América del Norte se ha convertido en una región de gran importancia económica a nivel mundial. Para México, el T-MEC permite aprovechar la oportunidad de complementar nuestra economía con los procesos productivos de Canadá y Estados Unidos, facilitar el intercambio de bienes, servicios e insumos y promover la captación de inversiones productivas. Sin dejar de mencionar que el T-MEC ha servido para robustecer un marco legal sólido para los negocios, lo que ha generado un ambiente favorable para el establecimiento de empresas en la región y propiciando una cultura empresarial de alta competitividad a nivel mundial. Adicionalmente a los retos legales que tiene el T-MEC en materia laboral, propiedad industrial, así como a los nuevos capítulos que se crearon en materia de comercio digital, ambiental y buenas prácticas regulatorias, en general, la reciente aprobación del T-MEC reduce un importante factor de incertidumbre que ha afectado la inversión y el crecimiento en los últimos meses en México. En ese sentido, industrias como las del acero, aluminio, automotriz, entre otras, podrán contar con mayor certeza en cuanto a las inversiones que se hagan dentro de nuestro país. Por lo tanto, lo anterior igualmente deberá generar para los Bancos un panorama de mayor certeza para apoyar, vía financiamiento, los proyectos en que las empresas quieran invertir en México. Los beneficios del T-MEC se esperan para México, pero es un tema a mediano plazo. En síntesis, la reciente ratificación del T-MEC era necesaria para la debida estabilización del desempeño económico de México, para que, partiendo de ello, el país comience a retomar el crecimiento deseado. Es importante señalar que, para que todo esto se traduzca en inversiones, se necesita contar con factores agregados como lo sería una mayor participación de la iniciativa privada en sectores clave. No cabe duda que es necesaria una sinergia



LUIS ALBERTO CÁRDENAS DÍAZ

mas fluida entre el sector público y privado para traducir el T-MEC en nuevas oportunidades para todos los sectores económicos involucrados.

Uno de los grandes campos de expansión y retos de cara al futuro en todas las empresas es el *Compliance*. De hecho, se ha convertido ya en un tema candente ante el hecho de que parece desplazar acciones y litigios dentro de los procesos disciplinarios de las empresas y amenaza con modificar algunos aspectos importantes del sistema legal por establecer una *prima ratio* que se antepone a las acciones judiciales. ¿Cuál es el enfoque al respecto del Banco Sabadell? ¿Hay diferencias en este sentido entre cada una de las ramas locales del banco?

Para Banco Sabadell el cumplir con la regulación no es una opción, es una obligación y compromiso. Esto aplica para todos los que formamos parte del banco, no solo las áreas de negocio que tratan con clientes, sino también para todos los colaboradores con independencia de su cargo. Hoy en día resulta por demás importante este tema, ya que una cultura arraigada al *compliance* hace más propenso que todas las líneas de negocio, así como las distintas áreas del Banco, mantengan altos estándares de cumplimiento para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes, y con ello cumplir con nuestros reguladores y supervisores. En síntesis, el *Compliance* lo debemos ver como el acatamiento y apego a las leyes, políticas, reglamentos, normas, códigos de conducta, lineamientos y regulaciones internas y externas de las empresas.

En mi opinión, en la actualidad el *Compliance* no debería de verse como una forma de remediar temas a futuro,

sino como una manera de prevenir y erradicar malas prácticas dentro de una organización. Sobretudo en la industria financiera en la que nos encontramos, la cual está regulada tanto local como internacionalmente. En las recientes épocas dentro de las organizaciones han surgido nuevos y mayores riesgos causados por las propias empresas, actos generados por defectos en la operación de su organización o por indebida diligencia, detectándose con ello un inadecuado e insuficiente *management* por parte de los órganos de control de las mismas organizaciones.

A lo anterior hay que añadir que las personas morales en México, hoy, ya son susceptibles de poder ser enjuiciadas y condenadas por las leyes penales de nuestro país. Esto resulta relevante porque los bancos no escapan a ello, así que todos debemos contar con políticas internas de cumplimiento e integridad que nos permitan trabajar en una mejora continua, traducidas en formas que permitan identificar y prevenir riesgos, trabajar en la conciencia de todos los empleados, proveedores y socios de negocio, fortaleciendo así los valores y principios de cada una de las personas de la organización para motivar a todos para que ejecuten hacia el cumplimiento y acrecentamiento de dichos valores y principios.

Finalmente, el principal reto en las empresas es generar un cambio cultural basado en principios, valores, estado de derecho y cumplimiento, deseando crecer y mejorar todos los días. Para ello, resulta sumamente importante que las mismas organizaciones hagan campañas de promoción interna con sus colaboradores, para que todos sean embajadores del *Compliance* dentro de la empresa. Con esto se logra un verdadero sentido de compromiso y pertenencia hacia una cultura de total cumplimiento, lo cual podría mitigar alguna sanción por parte de una autoridad en caso de que a la empresa se le encontrara culpable de alguna desviación o incumplimiento a las leyes del país. ▣