



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Factores estratégicos para el crecimiento y permanencia de las
Startups Fintech en México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración
Campo de conocimiento: Tecnología

Presenta:

José Bernardo Cortés De la Rosa

Tutor:

M.A. Stephen García Garibay
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, diciembre de 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

La presente tesis está dedicada a mi esposa, a mi madre, a mi padre † y a mis hermanas quienes han sido pilares fundamentales en cada paso y siempre me han apoyado durante mi proyecto de vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por entregarme esta oportunidad.

A Sofía mi compañera de vida por todo su amor y por hacerme ver que todo es posible cuando nos lo proponemos.

A mi papá Jose Bernardo que se estaría orgulloso de verme llegar tan lejos

A mi mamá Edilma por todo su apoyo y amor

A mis hermanas por ser tan incondicionales.

A mi Tutor de tesis M. A. Stephen García Garibay por sus valiosos aportes y su constante guía durante este proceso de aprendizaje y elaboración de tesis

A mis sinodales por su apoyo y confianza:

Dr. Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández

Dr. Enrique Alberto Medellín Cabrera

Mtro. Stephen García Garibay

Mtra. Adriana Jose Valenzuela

Mtro. Juan Pedro Jaimes Flores

Extiendo mis agradecimientos a la Universidad Nacional Autónoma de México por acogerme y entregarme la oportunidad de obtener mi título de Maestría en Administración de la Tecnología, y finalmente un profundo agradecimiento a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y a su programa de becas que a través de los años ha realizado un continuo y valioso esfuerzo por ayudar a edificar los sueños y proyectos de vida de miles de estudiantes.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	I
1. Startups Fintech	1
1.1. Startup	2
1.2. Fintech	4
1.2.1. Características de una Fintech.	4
1.2.2. Ecosistema Fintech.	7
1.2.3. Clasificación de las empresas Fintech.	7
1.2.4. Tipos de financiamiento para emprendimientos Fintech.	11
1.2.5. Fintech en el mundo.	14
1.3. Aportes del capítulo	23
2. Emprendimientos Fintech en México	24
2.1. Sector financiero en México	25
2.1.1. Organismos que componen el sector financiero mexicano.	26
2.2. Fintech en México	30
2.3. Legislación para empresas Fintech.....	36
2.3.1. Beneficios de la regulación de las Fintech.....	39
2.4. Fintech representativa en México	41
2.5. Aportes del capítulo	44
3. Identificación y agrupación de factores	45
3.1. Crecimiento	45
3.2. Permanencia	54
3.3. Factores estratégicos.....	56
3.3.1. Socios clave.	62
3.3.2. Actividades clave.....	65
3.3.3. Recursos clave.....	72
3.3.4. Propuesta de valor.	78
3.3.5. Relaciones con los clientes, factores identificados.....	80
3.3.6. Canales de distribución, factores identificados.....	81
3.3.7. Segmentos de clientes, factores identificados.....	85
3.3.8. Estructura de costos, factores identificados..	87
3.3.9. Fuentes de ingreso, factores identificados..	87
3.3.10. Resumen de los factores identificados.	93

3.4.	Aportes del capítulo	93
4.	Metodología de la investigación	95
4.1.	Justificación.....	95
4.2.	Planteamiento del problema.....	97
4.3.	Preguntas de investigación	98
4.3.2.	Preguntas secundarias.....	98
4.4.	Objetivos	98
4.4.1.	Objetivo general. Analizar los principales factores que favorecen la permanencia en el mercado de las Startups Fintech en México.	98
4.4.2.	Objetivos específicos.....	98
4.5.	Hipótesis del trabajo.....	98
4.6.	Variables de la investigación.....	98
4.7.	Cuadro de congruencia de la investigación	99
4.8.	Etapas de la investigación.....	100
4.8.1.	Identificación y planteamiento del problema.....	100
4.8.2	Investigación documental.	100
4.8.3	Diseño del marco teórico.....	101
4.8.4.	Metodología de la investigación.	101
4.8.5.	Diseño del instrumento de medición.....	101
4.8.6.	Aplicación del instrumento de medición.....	101
4.8.7.	Análisis de resultados.....	101
4.9.	Enfoque, diseño y alcance de la investigación.....	101
4.10.	Población	103
4.11.	Instrumento de medición	105
4.12	Aportes del capítulo.....	134
5.	Resultados obtenidos.....	135
5.1	Características de la muestra.....	135
5.2	Variable: Crecimiento y permanencia.....	137
5.2.1	Dimensión: Edad del negocio.....	137
5.2.2	Dimensión: Nómina del negocio.....	139
5.2.3	Dimensión: Ciclo de vida financiación Startups.....	141
5.2.4	Dimensión: Crecimiento mensual.....	142
5.2.5	Dimensión: Variaciones en el negocio.	144
5.3	Dimensiones de la variable: Factores estratégicos	147
5.3.1	Dimensión: Socios clave.	147

5.3.2 Dimensión: Actividades clave.....	150
5.3.3 Dimensión: Recursos clave.....	152
5.3.4 Dimensión: Propuesta de valor.	158
5.3.5 Dimensión: Relación con los clientes.....	161
5.3.6 Dimensión: Canales de distribución.	162
5.3.7 Dimensión: Segmentos de mercado.....	163
5.3.8 Dimensión: Estructura de costos.....	165
5.3.9 Dimensión: Fuentes de ingreso.....	167
6. Discusión de resultados	173
7. Capítulo final	181
7.1 Conclusiones.....	181
7.2 Recomendaciones.....	185
7.3 Experiencias.....	186
Referencias bibliográficas	188
<i>Glosario</i>	203
<i>Anexos</i>	209

Lista de figuras

Figura 1.....	12
Fases de inversión de una Startup.....	
Figura 2.....	15
Adopción del consumidor Fintech en el mercado global	
Figura 3.....	30
Crecimiento sector Fintech México.	
Figura 4.....	34
Países destino de las operaciones Fintech en México 2019.....	
Figura 5.....	36
Tecnologías utilizadas por las Fintech en México	
Figura 6.....	46
Ciclo de financiación de una Startup	
Figura 7.....	58
Lienzo de modelo de negocio.	
Figura 8.....	83
Proceso de monetización en los emprendimientos digitales.....	
Figura 9.....	93
Factores identificados	
Figura 10.....	105
Proceso para construir un instrumento de medición.	
Figura 11.....	137
Fintech Fondadoras que diligenciaron el instrumento	
Figura 12.....	138
Edad (en años) de las empresas Fintech.....	
Figura 13.....	140
Nómina de empleados que trabajan en la empresa Fintech	
Figura 14.....	141
Etapas del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa Fintech.....	
Figura 15.....	143
Impacto en la empresa Fintech por causa del virus COVID19.....	
Figura 16.....	154
Compromiso de los empleados con la empresa	
Figura 17.....	156
Frecuencia actividades de motivación al personal	
Figura 18.....	156
Frecuencia realización actividades de capacitación al personal	
Figura 19.....	158
Importancia de recursos para la innovación de productos y servicios	
Figura 20.....	160
Posicionamiento dentro de los segmentos de mercado	
Figura 21.....	161
Punto de vista del cliente para la toma de decisiones estratégicas	
Figura 22.....	163
Nivel de prestación de servicios por parte de la empresa Fintech	

Figura 23.....	165
Principales segmentos de mercado cubiertos por la empresa Fintech	
Figura 24.....	166
Frecuencia de sobrecostos en los proyectos	
Figura 25.....	168
Inmediatez en la disponibilidad de capital para la ejecución de proyectos.....	
Figura 26.....	169
Fuentes de financiamiento	
Figura 27.....	171
Importancia del apoyo del gobierno al sector Fintech	
Figura 28.....	172
Medios habilitados para pagos.....	

Lista de tablas

Tabla 1.	30
<i>Fintech en México hasta marzo de 2020.</i>	
Tabla 2.	32
<i>Crecimiento anual Fintex en México 2015-2020</i>	
Tabla 3.	49
<i>Etapas del modelo de crecimiento referido por Cardullo</i>	
Tabla 4.	51
<i>Indicadores para medición de crecimiento empresarial</i>	
Tabla 5.	54
<i>Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México</i>	
Tabla 6.	59
<i>Características de los módulos del lienzo de Osterwalder</i>	
Tabla 7.	71
<i>Resumen principales métodos ágiles</i>	
Tabla 8.	83
<i>Canales de distribución de acuerdo con su tipo de comunicación</i>	
Tabla 9.	89
<i>Métodos de pago</i>	
Tabla 10.	99
<i>Cuadro de congruencia de la investigación</i>	
Tabla 11.	104
<i>Fintech de fondeo colectivo con solicitud en trámite ante la CNBV</i>	
Tabla 12.	110
<i>Matriz metodológica variable dependiente: Crecimiento y permanencia</i>	
Tabla 13.	113
<i>Matriz metodológica variable independiente: Factores estratégicos</i>	
Tabla 14.	137
<i>Fintech Fondedoras que diligenciaron el instrumento</i>	
Tabla 15.	138
<i>Edad en años de la empresa Fintech</i>	
Tabla 16.	1399
<i>Edad promedio de las empresas Fintech que respondieron el instrumento</i>	

Tabla 17.	139
<i>Nómina de empleados que trabajan en la empresa Fintech</i>	
Tabla 18.	141
<i>Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa Fintech</i>	
Tabla 19.	142
<i>Impacto en la empresa Fintech por causa del virus COVID19</i>	
Tabla 20.	144
<i>Consideración sobre el crecimiento general mensual de la empresa Fintech</i>	
Tabla 21.	144
<i>Variaciones en el historial del negocio</i>	
Tabla 22.	146
<i>Comportamiento de indicadores dentro de la empresa Fintech</i>	
Tabla 23.	147
<i>Características de un CEO dentro de una empresa Fintech</i>	
Tabla 24.	149
<i>Alianzas comerciales, apoyo de incubadoras y aceleradoras</i>	
Tabla 25.	151
<i>Actividades clave</i>	
Tabla 26.	152
<i>Mecanismos para la continuidad de procesos y protección de la empresa Fintech</i>	
Tabla 27.	153
<i>Compromiso de los empleados con la empresa</i>	
Tabla 28.	155
<i>Actividades de motivación y capacitación a empleados</i>	
Tabla 29.	157
<i>Importancia de los recursos destinados a la innovación de productos y servicios</i>	
Tabla 30.	159
<i>Novedad en productos y servicios y respaldo de certificación</i>	
Tabla 31.	159
<i>Posicionamiento de marca</i>	
Tabla 32.	161
<i>Punto de vista del cliente para la toma de decisiones estratégicas</i>	
Tabla 33.	162
<i>Uso de redes sociales para contribuir al crecimiento de la empresa Fintech</i>	

Tabla 34.	163
<i>Nivel de prestación de productos y servicios por parte de la empresa Fintech</i>	
Tabla 35.	164
<i>Segmentos de mercado cubiertos por la empresa Fintech</i>	
Tabla 36.	166
<i>Frecuencia de sobrecostos en los proyectos realizados por la empresa Fintech</i>	
Tabla 37.	167
<i>Inmediatez en la disponibilidad de capital para la ejecución de proyectos</i>	
Tabla 38.	169
<i>Fuentes de financiamiento a las que ha recurrido la empresa Fintech</i>	
Tabla 39.	170
<i>Importancia del apoyo del gobierno al sector Fintech</i>	
Tabla 40.	171
<i>Medios habilitados para pagos</i>	
Tabla 41.	174
<i>Frecuencia de las respuestas en las empresas Fintech encuestadas</i>	
Tabla 42.	176
<i>Porcentajes de frecuencia de cada factor por parte de las empresas Fintech</i>	
Tabla 43.	179
<i>Resumen de porcentajes de frecuencia de los 53 factores identificados</i>	

INTRODUCCIÓN

Las empresas Financieras Tecnológicas o empresas Fintech, hacen parte de una de las ramas más actuales de la banca que poseen ciertas características que las diferencian del sistema financiero tradicional y que poco a poco han adquirido un reconocido liderazgo no solo a nivel regional sino a nivel mundial. Se trata de empresas que incluyen alternativas de productos y servicios basados en tecnologías de información y comunicación creados con el fin de ofrecer soluciones bancarias incluyentes, novedosas, efectivas, seguras y de calidad.

A nivel regional México ha demostrado ser un líder indiscutible en emprendimientos Fintech, superando por un amplio margen al ecosistema Fintech de los demás países de la región Latino y Centro Americana. Dicho liderazgo no solo se refleja en las empresas Fintech que conforman cada una de las diferentes subcategorías en las que se dividen las Startup Financieras Tecnológicas sino que también se puede apreciar en los esfuerzos ejemplares del país mexicano al introducirse como pionero en la región en la implementación de medidas regulatorias para el control de las actividades financieras ejercidas por las empresas Fintech, permitiendo de esta manera ofrecer medidas de protección para salvaguardar los intereses, el patrimonio y el bienestar de los ciudadanos y a la vez asegurar en mayor medida el cumplimiento de medidas de control enfocadas a una mejora continua en la prestación de servicios financieros, la seguridad en las transacciones, la protección de la información y la supervisión para el control de transacciones sospechosas que pudieran estar al margen de la ley.

Día a día El sector Fintech en México gana protagonismo en su cuota de participación dentro del mercado financiero y no solo a nivel local, algunas de sus empresas han alcanzado una participación más allá de las fronteras. Es evidente que la expansión del sector Fintech apenas comienza, las oportunidades de crecimiento y expansión no se pueden ocultar, la creación de empleo digno y los nuevos puestos de trabajo generados por sus empresas cada año han registrado

importantes incrementos, el aporte del sector para la economía del país proyecta un panorama alentador que adicionalmente amplía las expectativas de inversión en infraestructura tecnológica, innovación y desarrollo.

Es realmente apreciable el trabajo que ha desempeñado cada emprendimiento financiero tecnológico para alcanzar la consolidación del sector en el país, aunque el camino no ha sido para nada sencillo, cabe recordar que las empresas Fintech surgen como una rama de las Startups las cuales son empresas con una estructura interna que conlleva de manera implícita un riesgo de inversión mucho más elevado que las empresas tradicionales, por lo cual un importante porcentaje de estos emprendimientos no logra superar los dos años de vida.

La presente investigación en consciencia de la situación planteada enfocó sus esfuerzos en la búsqueda de literatura existente que permita identificar de manera válida aquellos factores estratégicos que han ayudado a diversos emprendimientos tecnológicos a alcanzar niveles apreciables de crecimiento y permanencia en el mercado. Una vez identificados dichos factores, la investigación pretendió organizarlos y consolidarlos dentro de un solo documento de fácil consulta que pueda servir de consulta y apoyo para la toma de decisiones de los emprendedores dentro del sector Fintech.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo en la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y comprobar la hipótesis establecida con el fin de cuantificar los datos por medio de la aplicación de un análisis estadístico. El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo al especificar los factores de crecimiento y permanencia del ecosistema Startup Fintech en México. Por otra parte, tomando en cuenta el nivel de profundidad se considera que la investigación fue exploratoria debido a que en la literatura revisada no se localizó un estudio que relacione los factores de crecimiento y permanencia dentro de las Startups Fintech en México.

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, en el cual se procedió a medir la relación con respecto a las variables y el objeto de estudio. El tipo de investigación que se manejó fue transversal puesto que los fenómenos investigados se captaron durante un periodo de tiempo limitado.

La investigación se estructuró por medio de cinco capítulos, en el primer capítulo se exponen las generalidades de una Startup Fintech, los diferentes actores que componen el ecosistema Fintech, las ramificaciones en las cuales se subdividen los emprendimientos Fintech, los medios de financiación del sector y para cerrar el capítulo se expone información relevante sobre los principales ecosistemas Fintech a nivel global, con lo cual se pretende ampliar el panorama para la identificación de factores para el crecimiento y permanencia de las empresas Fintech.

En este segundo capítulo que inicia con una descripción del sector financiero mexicano en general, se pretende abarcar con mayor detalle el contexto Fintech en México, la importancia del liderazgo de su ecosistema financiero tecnológico para toda la región, los meritorios avances en materia de regulación y el alcance de los emprendimientos Fintech más representativos dentro del país. Este capítulo es un embudo que permite discernir y centrar las ideas y esfuerzos hacia la búsqueda de factores más específicos e influyentes para el crecimiento y permanencia de una emprendiendo Fintech en México.

Durante el capítulo tres se realiza una exploración de diferentes conceptos y enfoques sobre crecimiento empresarial, así como también del ciclo de vida de las Startups entregando una descripción de cada etapa de dicho ciclo. Posteriormente se abarca un conjunto de indicadores aplicables al crecimiento empresarial los cuales se tendrán en cuenta como indicadores dentro de las variables de la presente investigación. Además en este capítulo se realiza una descripción sobre la permanencia de las empresas dentro del mercado, también sobre los periodos críticos que determinan parte de su permanencia. Adicionalmente, se expone la vinculación entre la permanencia de una empresa con su crecimiento y por último,

se realiza una descripción de los factores estratégicos que de acuerdo con la literatura investigada influyen en el crecimiento y permanencia de las empresas.

Durante el cuarto capítulo se sustenta el planteamiento de problema, así como también las preguntas de investigación, los objetivos planteados, la hipótesis y se exponen las variables de la investigación. Adicionalmente en el recorrido del capítulo se unifica el diseño de la investigación por medio de un cuadro de congruencia; posteriormente se describen las etapas de la investigación y mediante la metodología propuesta por Hernández Sampieri y finalmente se procede a crear el instrumento de medición aplicado a la muestra poblacional.

El quinto y último capítulo corresponde al análisis de resultados, durante este capítulo se sustentará la muestra poblacional junto con sus características, se manejarán las variables de la investigación profundizando en sus diferentes dimensiones y se finalizará con las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

1. Startups Fintech

“En ese momento parecía que lo estábamos haciendo todo bien: Teníamos un producto fantástico, un equipo brillante, tecnología asombrosa y la idea correcta en el momento adecuado, realmente estábamos haciendo algo... A pesar de esa prometedora idea, estábamos condenados desde el primer día, porque no sabíamos qué proceso debíamos usar para convertir nuestra idea de producto en una gran empresa” (Ries, 2012, p.5).

La palabra Fintech surge de la contracción de los términos “Finance and Technology” y hace referencia a una industria emergente en la que algunas empresas innovadoras por medio del uso tecnologías de información y comunicación ofrecen soluciones financieras de una manera eficiente, ágil, cómoda, amigable, confiable, personalizada, de bajo costo y totalmente online, permitiendo obtener el acceso al servicio deseado sin la necesidad realizar filas ni tener que desplazarse.

Para cumplir con las características anteriormente nombradas, las Fintech recurren a múltiples avances tecnológicos digitales que se encuentran relacionados con plataformas informáticas habilitadas con interfaces amigables y visualmente llamativas con el fin de aprovechar la masificación de internet y de los dispositivos inteligentes, para entregar a los usuarios una amplia gama de novedosos productos y servicios financieros.

Las empresas Fintech conforman una importante rama de las Startups, que en términos generales son empresas tecnológicas nacientes que a través del uso de sitios WEB, nubes de datos, plataformas, aplicaciones digitales y redes sociales ofrecen una variedad de servicios. Estas empresas cuentan con un diseño estructural interno que les permite alcanzar una escalabilidad y crecimiento exponencial en periodos de tiempo relativamente cortos, con una visión de largo plazo enfocada en aumentar el valor de la empresa en lugar de aumentar la generación de utilidades, por lo cual las decisiones se enfocan primordialmente en incrementar su base de clientes.

Entre los principales servicios que ofrecen los emprendimientos Fintech se encuentra el financiamiento colectivo, préstamos en línea, sistemas de pagos y remesas,

compraventa de activos virtuales o criptodivisas, gestión de finanzas personales y empresariales, otorgamiento de seguros, trading y mercados de capitales, servicios de autenticación de identidad y reducción de fraude, de gestión patrimonial, entre otros.

1.1. Startup

Startup es un término empleado por los distintos agentes del ecosistema emprendedor, existen numerosas definiciones del concepto Startup entre las cuales se destacan:

Una Startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio en condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012) y que tiene como objetivo averiguar qué es eso que debe producirse, es decir aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán tan rápidamente como sea posible (Ries, 2012).

En esta definición de Ries se tienen en cuenta tres conceptos que vale la pena enfatizar: “Institución Humana”, “Nuevo” e “Incertidumbre”. La parte “humana” hace referencia al activo más importante dentro de estas empresas, el emprendimiento se basa en el capital humano (Los emprendedores conducen y le dan forma a la innovación), es el principal valor que conforma la empresa. El segundo término es “Nuevo” haciendo referencia a un producto o servicio, a un aporte novedoso o de innovación incluida en el bien final que se entrega al cliente, a esa nueva fuente de valor que solo la empresa puede ofrecer. El tercer concepto es “incertidumbre”, esto hace referencia a que la empresa se introduce en un mercado novedoso, por lo cual no se tienen datos históricos de un posible resultado del ejercicio o de la acogida real que tendrá el bien que se ofrecerá en el mercado, lo que implica un riesgo mayor en la inversión en comparación al nivel de riesgos asumido por las empresas tradicionales.

Otra definición que aporta un elemento importante es la proporcionada por Graham, que plantea a una Startup como una compañía diseñada para crecer rápido (Graham, 2012). En esta definición se exponen dos nuevas características

fundamentales de las Startup, la primera hace referencia al crecimiento masivo o exponencial, a empresas creadas para crecer y la segunda se refiere a la velocidad en el tiempo en generar el crecimiento, es decir que son empresas que necesitan periodos tiempo menores que los que necesita una empresa tradicional para poder crecer de una manera considerable.

Para complementar la definición de Startup vale la pena mencionar Blank y Dorf (2012), quienes adicionan al concepto de Startup la parte de escalabilidad en el negocio y además complementan el factor de tiempo de Graham (2012) al definir a las Startup como empresas temporales (Blank & Dorf, 2012), lo que implica que una vez logran cierta escalabilidad y crecimiento dejan de ser Startup convirtiéndose en empresas de otro nivel.

Anat BarNir (2012) compara a la tecnología como una fuente potencial para alcanzar una estrategia competitiva y de sostenibilidad entre las empresas emergentes (BarNir, 2012), esta es una característica adicional de las Startups puesto que la tecnología se convierte en un medio estructural de estas empresas que se refleja en el uso de las tecnologías de información y comunicación, plataformas digitales, redes sociales y dispositivos inteligentes que permiten la conectividad WEB y acceso a la información desde cualquier parte del mundo.

Por último se cita la descripción de Startup de Orbezo y Arana (2019) por medio de la cual hacen referencia a una Startup como una empresa que se encuentra en edad temprana o que es de reciente creación pero que a la vez presenta grandes posibilidades de crecimiento. Al contrario de una pyme, una Startup se caracteriza por ser un negocio escalable y con un potencial de crecer de una manera mucho más rápida y eficiente. Asimismo, una Startup posee una estrecha relación con la tecnología y además permite el desarrollo de negocios con ideas muy innovadoras y soluciones tecnológicas capaces de satisfacer las necesidades o problemas de su público objetivo (Orbezo & Arana, 2019). Esta es una definición muy precisa y que pareciera ser un resumen que engloba los conceptos de los autores anteriormente citados.

1.2. Fintech

El Financial Stability Board, FSB (2019) define el término Fintech (Finance and Technology) como una innovación tecnológica de servicios financieros que puede resultar en nuevos modelos de negocio, aplicaciones, procesos o productos con un efecto material asociado sobre los mercados, las instituciones financieras y sobre la prestación de servicios financieros (Financial Stability Board, 2019).

La Research Report on Financial Technologies, IOSCO (2017) define a las empresas Fintech como un conjunto de modelos de negocio innovadores y de tecnologías emergentes que tienen el potencial de transformar la industria de los servicios financieros (Research Report on Financial Technologies, 2017).

Dapp (2014), describe a las Fintech como empresas tecnológicas innovadoras que cuentan con la capacidad de mejorar los actuales procesos comerciales ofreciendo servicios financieros con elevados niveles de eficiencia, rapidez, flexibilidad, innovación y con bajos costos (Dapp, 2014).

Existen múltiples definiciones que intentan explicar el término Fintech, pero en sí la gran mayoría coinciden en que se trata de empresas que utilizan tecnologías modernas para habilitar o proporcionar servicios financieros incluyentes que se encuentran basados en Internet y plataformas tecnológicas creadas con el fin de facilitar el comercio electrónico y las transacciones virtuales para que sean accesibles desde dispositivos móviles en el momento en el que el cliente lo necesite.

1.2.1. Características de una Fintech. Los emprendimientos Fintech tienen ciertas características que los diferencian del sistema financiero tradicional dentro de las cuales se encuentran (Anagnostopoulos, 2018):

- **Canales digitales.** Los productos financieros se distribuyen a través de canales digitales completamente online, lo que reduce el desplazamiento del

consumidor quien puede acceder a ellos por medio de sus dispositivos móviles inteligentes a través de internet.

- **Especialización.** Los emprendimientos Fintech tienden a especializarse en un enfoque único, es decir en cubrir necesidades y solucionar problemas particulares derivados del sector financiero, esta es una característica que influye de manera directa en el incremento de la calidad, en la prestación y personalización del servicio.
- **Alta penetración de Internet.** La posibilidad de conectividad de los dispositivos móviles de manera remota por medio de las redes de información abre las puertas a una considerable cobertura y expansión de potenciales usuarios de los servicios ofrecidos.
- **Expectativas cambiantes.** Los entornos competitivos que han planteado las empresas Fintech dentro del mercado financiero han creado nuevas expectativas en los clientes que son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad y beneficios a recibir en el momento seleccionar una entidad que le brinde un determinado servicio financiero.
- **Reinvención de los modelos de negocios.** Las Fintech centran sus esfuerzos en la prestación de servicios financieros que se centren en la atención al cliente y el cubrimiento de sus necesidades por medio de servicios novedosos, dejando atrás el sistema tradicional en el cual el servicio se centraba en el producto.
- **Rentabilidad.** La posibilidad de ofrecer servicios sin necesidad de incurrir en los costos que conllevan las instalaciones físicas de un negocio facilita los procesos y disminuye los egresos de operación de las empresas Fintech en relación con la banca tradicional, lo cual se refleja en la disminución del valor de las tarifas cobradas al usuario final por la prestación del servicio.

- Seguridad cibernética. Los avances tecnológicos propician el constante surgimiento y mejoras aplicadas a herramientas informáticas capaces de incrementar los niveles de seguridad en la protección de los sistemas, plataformas y dispositivos tecnológicos utilizados en los procesos que hacen parte del conjunto de servicios ofrecidos por las empresas Fintech.
- La inversión tecnológica financiera. La crisis financiera del 2008 originó la búsqueda de nuevas alternativas y servicios financieros, esta búsqueda motivó el aumento en la inversión de capital de riesgo dirigido hacia emprendimientos financieros tecnológicos enfocados a la investigación y creación de soluciones de tecnología bancaria y financiera.
- Diversificación y desintermediación de fondos. Las Fintech incrementaron el abanico de posibilidades financieras ofrecidas al usuario final, adicionalmente cabe resaltar que las empresas digitales están más dispersas que las empresas físicas tradicionales, lo cual les permite abarcar mayores nichos de mercado e incrementar los niveles de inclusión de clientes actualmente no bancarizados.
- Regulación. Las crecientes normas y leyes implementadas por los gobiernos para la protección del sistema financiero y de sus clientes en general tienden a aumentar la confiabilidad en el sistema Fintech.

En resumen, la innovación tecnológica y digitalización de procesos ofrecida por las empresas Fintech abarca un amplio panorama para la prestación eficiente de servicios financieros que adicionalmente ofrece ventajas como la variedad productos personalizados a las necesidades de los clientes, la reducción en costos de procesos, la seguridad encapsulada en la prestación del servicio y además la reducción en los tiempos de espera en la ejecución de los procesos entre otros múltiples beneficios del sector. Este nuevo panorama promete un potencial en la ampliación del mercado permitiendo la inclusión de usuarios desatendidos por la banca tradicional que dispongan

de un dispositivo con conectividad a internet, lo cual genera una ventaja competitiva adicional para el sector, ventaja que motivará la creación de mayores políticas de regulación y control por parte de las autoridades y gobiernos en los diferentes países.

1.2.2. Ecosistema Fintech. El término ecosistema Fintech no solo hace referencia al conjunto de emprendimientos Fintech presentes en una determinada región o país, se incluye a los siguientes actores e instituciones que lo complementan (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2017):

- Los emprendimientos y empresas Fintech. Como ya se ha mencionado anteriormente, son empresas que prestan servicios financieros a través de medios tecnológicos.
- Desarrolladores tecnológicos. Incluye proveedores y creadores de las tecnologías que soportan a las Fintech.
- Gobierno. Encargado de regular y legislar la normatividad del ecosistema.
- Clientes financieros. Es el conjunto de usuarios, Individuos y organizaciones que utilizan los servicios ofrecidos por las diferentes Fintech.
- Instituciones financieras tradicionales. Conjunto de entidades financieras entre las cuales se encuentran los bancos, compañías de seguros, fondos de capital, entre otras.
- Fondos de inversión, incubadoras y aceleradoras. Son un conjunto de empresas que prestan servicios de soporte e impulso a los emprendimientos Fintech.

1.2.3. Clasificación de las empresas Fintech. De acuerdo con la actividad financiera para la cual fueron creadas, Finnovista (2019) en su informe radar Fintech mexicano realizó la siguiente clasificación para las empresas Fintech:

- Préstamos. Las empresas Fintech dedicadas a la rama de préstamos utilizan algoritmos informáticos para analizar la información de movimientos

financieros proporcionada por los clientes o solicitantes del crédito. Estos algoritmos tienen la capacidad de automatizar gran parte del proceso de evaluación para la obtención de un préstamo, reduciendo el costo y tiempo que normalmente genera el sistema financiero tradicional, lo que permite otorgar un préstamo reduciendo niveles de riesgo a pesar de que el cliente no posea un historial crediticio. El dinero que utilizan este tipo de Fintech para realizar préstamos rara vez es propio, por lo general proviene de recursos que obtienen de inversores dispuestos a prestar su dinero a cambio de obtener un determinado rendimiento.

- Pagos y remesas. Son Fintech que utilizan mecanismos asociados a la tecnología para ofrecer servicios de envío y recepción de remesas, garantizando la efectividad en el proceso, además de ofrecer bajos cobros por la realización de las transferencias e inmediatez en la recepción del dinero por parte del destinatario. Es un servicio que ha logrado una importante acogida sobre todo por los migrantes que envían dinero a su país de origen.
- Gestión de finanzas empresariales. Son servicios de las Fintech creados para ofrecer soluciones financieras a las empresas, entre los cuales se encuentran el cobro de cartera vencida, la compra anticipada de las facturas de una empresa, la administración de todo el proceso de facturación o el diseño de modelos predictivos para administrar una cartera de clientes.
- Gestión de finanzas personales. Son servicios relacionados al asesoramiento en finanzas personales que ofrecen determinadas Fintech para lo cual normalmente utilizan simuladores que permiten diagnosticar la situación financiera del cliente en materia de presupuesto, deudas, ahorro e inversión. Sirven de intermediarias entre consumidores y entidades tradicionales que proveen servicios de crédito e inversión, sus algoritmos permiten diagnosticar aspectos como monto, cuota, plazo y tasa, proporcionando al cliente las diferentes alternativas que ofrecen las entidades financieras con el fin de

asesorar en la toma asertiva de decisiones. Por otra parte, prestan servicios de asesoría en la selección de fondos de inversión o carteras colectivas más seguras y rentables disponibles en el mercado.

- Tecnologías empresariales para instituciones financieras (ETFI). Sirven de mediadores en los pagos realizados en canales electrónicos que utilizan tarjetas débito o crédito. Su tarea es la de proporcionar plataformas digitales para la realización de los procesos. Otro servicio que ofrecen es el de transferencia de dinero a través de puntos físicos de pago, plataformas virtuales o teléfonos móviles, este servicio es muy útil cuando la persona a la que se va a transferir no posee una cuenta bancaria. Adicionalmente ofrecen servicios como giros, pagos, recargas, pago de facturas, ahorro colectivo para diferentes objetivos financieros.
- Crowdfunding o fondeo colectivo. Se trata de una forma de financiación o inversión colectiva diferente a la banca tradicional mediante la cual una empresa Fintech facilita alternativas tecnológicas como portales WEB, plataformas digitales o incluso aplicaciones para celulares con el fin de reunir recursos colectivos para el desarrollo de un proyecto. Se destaca el término colectivo, que hace referencia a la unión de capitales individuales o corporativos entregados voluntariamente para la inversión en proyectos o realización de préstamos a terceros con el fin de obtener un retorno de la inversión más los beneficios por el ejercicio. El fondeo colectivo se puede clasificar en cuatro tipos: Donación, recompensas, deuda y capital. Los primeros dos se catalogan como no financieros, mientras que los últimos dos si lo son (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2018).
- Seguros. Este tipo de Fintech también es conocido como Insurtech. Se trata de empresas Fintech que aplican una serie de innovaciones tecnológicas al negocio de los seguros para ampliar su cobertura. Son plataformas diseñadas para la gestión de los procesos de operación, promoción y venta de seguros (Proméxico y Bancomext, 2018).

- Puntaje alternativo, identidad y fraude. Son Fintech que por medio de ayuda tecnológica (integración entre dispositivos físicos de seguridad, plataformas, aplicaciones y software) se dedican a ofrecer medidas para protección de los canales tecnológicos, implementación de protocolos y algoritmos de seguridad relativos a los rasgos físicos o de conducta de un individuo para la verificación y autenticación de personas y la prevención de la suplantación de identidad, así como a medidas desarrolladas para la prevención de fraudes, accesos no autorizados y clonación de tarjetas. Adicionalmente ofrecen instrumentos que complementan a los servicios financieros y empresariales para entregar medidas adicionales de seguridad y prevención de desfalcos.
- Banca digital. Se trata de la generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales (Cuesta, 2015). Son Fintech robustas capaces de ofrecer servicios muy similares a los que brinda la banca tradicional, pero sin necesidad de contar con grandes instalaciones físicas. El funcionamiento se basa en plataformas digitales y aplicaciones que permiten el acceso remoto de los clientes y usuarios por medio de computadores y dispositivos inteligentes de comunicación.
- Trading y mercados de capitales. Son empresas Fintech que facilitan plataformas para la compra y venta de todo tipo de activos financieros, como por ejemplo: Acciones, monedas, commodities como petróleo, trigo, cebada, oro, cobre, algodón y demás derivados financieros.
- Regtech. (se aclara que esta rama de las Fintech es adicional a la clasificación proporcionada por Finnovista). Regtech es un término creado por la Financial Conduct Authority (FCA), entidad que regula la prestación de servicios financieros en Reino Unido. Las Regtech son una sub área dentro del ecosistema Fintech conformada por empresas con una adaptación dinámica que por medio del uso de nuevas tecnologías como: Computación en la nube, inteligencia artificial, big data o blockchain, crean soluciones para ayudar a las Fintech cumplir con los requerimientos regulatorios, ofreciendo soluciones a

bajos costos, reduciendo los esfuerzos en la obtención de resultados y a la vez que suministrando información más precisa a los organismos supervisores de una manera ágil, flexible y segura (Anagnostopoulos, 2018).

1.2.4. Tipos de financiamiento para emprendimientos Fintech. Dentro del sector Fintech y de la industria de capital de riesgo en general, las soluciones bancarias tradicionales de financiamiento (préstamo, crédito, emisión de deuda, proveedores, leasing y renting entre otros) no son una alternativa popular a la cual recurrir debido a la desconfianza de la banca hacia promover el financiamiento del emprendimiento Startup. Por lo general los emprendimientos tecnológicos en sus etapas iniciales se caracterizan por la ausencia de historial crediticio y por el alto nivel de incertidumbre de retorno de una inversión. Adicionalmente los activos más valiosos de los emprendimientos tecnológicos son las patentes e intangibles que por su naturaleza son difíciles de valorar y de ser aceptados como garantía por parte del sistema crediticio convencional (Fracica, 2009). Esta falta de garantías reduce el interés del sector bancario en respaldar con sus recursos a este sector tecnológico, de manera que las exigencias para desembolsar un crédito ante la solicitud de una Startup son muy elevadas y solo un pequeño porcentaje de dichas empresas nacientes se encuentra en capacidad de cumplir con los requerimientos exigidos.

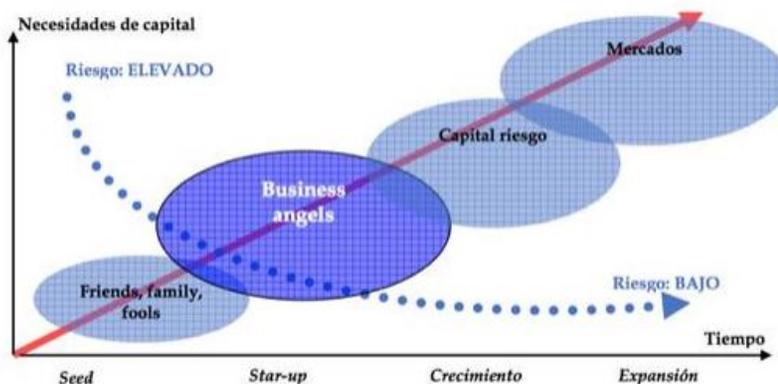
La situación planteada incentiva a estos emprendimientos a la utilización de una fuente alternativa, el tipo de financiamiento comúnmente utilizado por las Startups Fintech se denomina venture capital o capital de riesgo, que en términos generales hace referencia a las inversiones de capital realizadas por inversionistas especializados en empresas jóvenes, innovadoras, dinámicas y que no cotizan en bolsa, por lo cual a pesar del elevado nivel de riesgo de pérdida de la inversión, su potencial crecimiento las convierte en empresas muy atractivas para realizar inversiones en plazos que van entre los tres y diez años con la expectativa de alcanzar una alta valorización y rentabilidad al cumplirse el periodo (Fracica, et al., 2011). La inversión se realiza a cambio de un porcentaje de la empresa o de puestos de control dentro de la misma empresa que les

permitan realizar un seguimiento cercano a su inversión y a sus intereses para garantizar en mayor medida el retorno sobre la inversión que se desea obtener.

Existe un mercado informal y uno formal para que una Startup Fintech pueda conformarse, adquirir liquidez y financiar el inicio y continuidad de sus actividades. El mercado informal hace referencia a una fuente pública o privada por medio de la cual los fundadores, dueños o accionistas, sus familiares, amigos (Family, Friends & Fools, FFF), incubadoras, los fondos de capital semilla, ángeles Inversionistas y algunas inversiones de los fondos de capital de riesgo financian el emprendimiento en sus primeras etapas con capital o subvenciones; el segundo mercado o mercado formal lo conforman los fondos de capital de riesgo y los fondos de capital privado. La diferencia entre uno y otro es que en el mercado informal son los inversionistas quienes de manera directa colocan sus recursos en los emprendimientos, mientras que en el mercado formal las inversiones son realizadas por intermedio de instituciones especializadas (Fracica, et al., 2011).

Figura 1.

Fases de inversión de una Startup



Fuente: EBAN Recuperado de García, 2015

El tipo de financiamiento dentro de una Startup Fintech va muy ligado con el ciclo de vida de la empresa tal como indica la figura uno, en la cual se observa el grupo inversor que actúa en cada una de las fases de la Startup desde su nacimiento hasta su salida a la bolsa de valores, además se puede apreciar cómo el nivel de riesgo disminuye

a través del tiempo debido a la estabilidad que adquiere la Startup en un determinado nicho de mercado mientras que las necesidades de inversión de capital aumentan siendo insuficientes los recursos internos de la empresa por lo cual resulta necesario iniciar con nuevas rondas de financiación que faciliten la escalabilidad y el crecimiento acelerado del negocio.

Una ronda de financiamiento es un proceso mediante el cual nuevos socios inversionistas adquieren una parte del capital social y del control de la compañía a cambio de entregar recursos de financiación (Cruz, 2018), en cada ronda de financiación un ente o empresa de capital riesgo suministra nuevos recursos financieros a la Startup a cambio de un porcentaje del capital social de dicha empresa. Las rondas de financiación son fundamentales en la relación entre los capitalistas de riesgo y la Startup en la que invierten. No se trata solo de una transferencia de recursos financieros, la financiación también implica la redefinición de la estructura de gobierno de la empresa.

Esta nueva estructura de propiedad afecta la estructura de control de la empresa, así como los beneficios de un evento de liquidez futuro que puede ser por medio de una oferta pública o una venta comercial. (Davila & Doster, 2003).

La primera ronda de financiamiento de una Startup se denomina ronda semilla. En Latino América en las etapas de pre-semilla o semilla las inversiones se enfocan en asumir los riesgos de tecnología y de adopción del producto en el mercado. Los montos entregados por parte de los inversionistas normalmente oscilan entre \$100.000 y 1.000.000 de dólares para la serie semilla (Velasco, 2020), a nivel global el promedio de inversión es de un millón de dólares para la ronda pre-semilla, mientras que en la ronda semilla el promedio de las inversiones es de 150.000 a 1.500.000 millones de dólares (Crunchbase, 2019).

Cada ronda posterior se identifica por una letra adjunta siguiendo la secuencia del alfabeto (A, B, C...). La Serie A es una ronda orientada a asumir los riesgos asociados con escalar el negocio e incrementar el posicionamiento y relevancia de la Startup en el

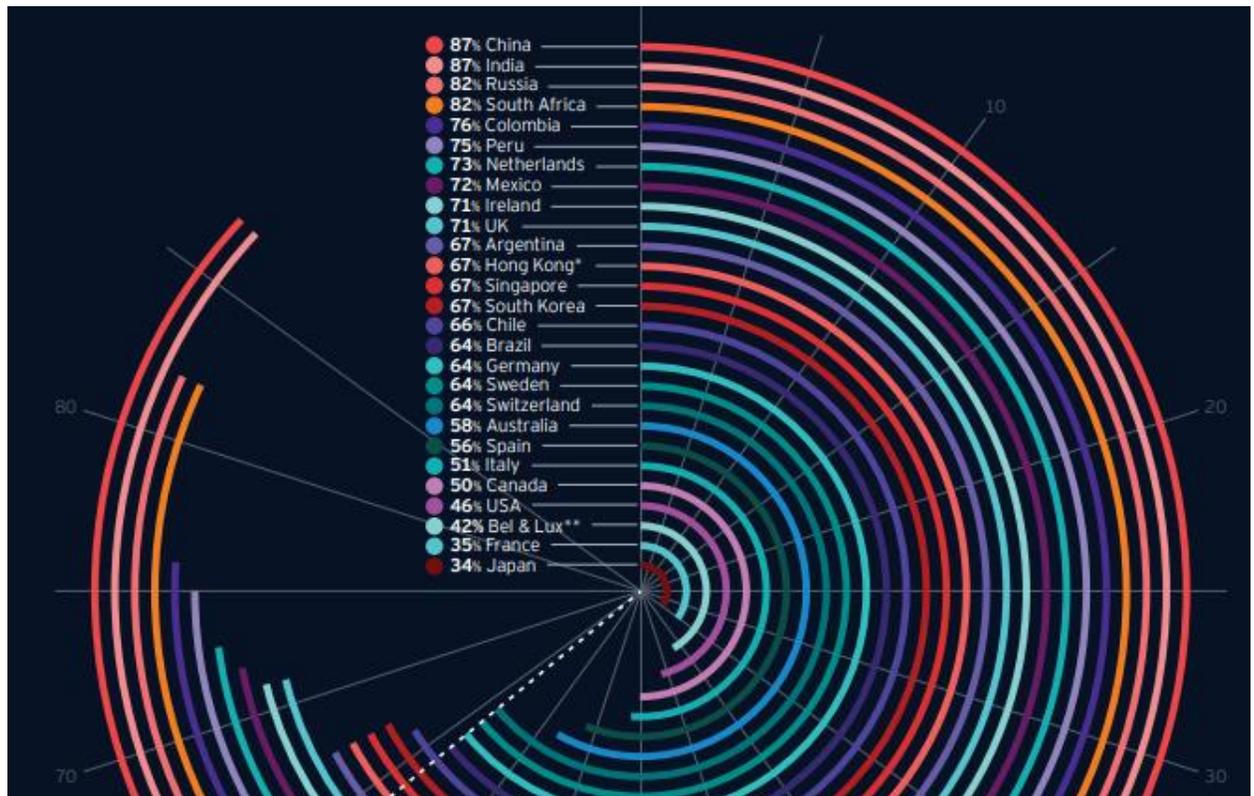
mercado. Los montos de inversión para esta ronda oscilan por lo general entre uno y cinco millones de dólares (Velasco, 2020). Los inversionistas de esta ronda pueden ser los mismos participantes de la ronda inicial además de otros inversionistas externos interesados en participar. Para la serie B la inversión es entre 5 y 35 millones de dólares en promedio y para la serie C y rondas posteriores que pretenden una expansión a gran escala, el promedio de inversión oscila entre 20 y 300 millones de dólares (Crunchbase, 2019), después de la Serie C, teóricamente no hay límite para la cantidad de rondas de inversión que puede generar una Startup: Algunas empresas aumentarán la inversión a través de las Series D, E y posteriores. En este punto, el nivel de riesgo del negocio habrá disminuido notablemente convirtiendo a la empresa en una firma atractiva para que las instituciones financieras se involucren en la inversión.

1.2.5. Fintech en el mundo. El número de empresas Fintech a nivel global aumenta de manera constante debido a la creciente acogida de los usuarios en los mercados de los diferentes países. Factores como el aumento en el portafolio de servicios, la inclusión hacia sectores actualmente no bancarizados, la facilidad de adquisición de los servicios y productos, los bajos costos de los trámites, la expansión de las redes de conectividad de internet y la facilidad para la adquisición de dispositivos móviles inteligentes son algunas de las razones que han permitido el crecimiento generalizado de este sector.

China e India son los países líderes del sector con un nivel de adopción del 87%, seguido por Rusia y Sudáfrica con un porcentaje del 82%. En Europa están a la cabeza Holanda con un 72%, Irlanda y Reino Unido con un 71%. España ha registrado un aumento del 37% en 2017 hasta el 56% en 2019. Para Italia la acogida se registra en un 51%, Bélgica y Luxemburgo 42% y Francia 35%. El nivel de adopción en Australia, Canadá, Hong Kong, Singapur y EE UU aumentó del 16% en 2015 al 31% en 2017, y al 60% en 2019. A nivel global, el nivel de adopción registrado en 2019 en promedio es del 64% (Centro de Estudios EY, 2019). Estos registros se pueden apreciar con mayor detalle en la figura número dos:

Figura 2.

Adopción del consumidor Fintech en el mercado global



Fuente: Recuperado de Centro de Estudios EY, 2019

Con el fin de ofrecer un panorama general del sector Fintech que permita visualizar los factores que han fomentado su acogida y crecimiento, en la siguiente sección se entregará información referente a países desarrollados y en vías de desarrollo representativos del ecosistema Fintech global.

Reino Unido. De acuerdo con González (Bancomext, 2018), a pesar de la globalización y de la creciente competencia internacional, la ciudad de Londres que se ha desempeñado como epicentro de los mercados financieros globales continúa con su protagonismo, factores como el entorno empresarial, el capital humano, la infraestructura, el desarrollo del sector financiero y la trayectoria de su reputación le han permitido a Londres mantener su influencia financiera internacional.

La adopción e inserción de herramientas tecnológicas y de comunicación dentro de novedosos procesos financieros junto con las inversiones de capital (fondos públicos y privados), la capacidad de atraer, desarrollar y retener talento financiero, tecnológico y emprendedor, la creación de políticas de respaldo y programas de apoyo del gobierno a los emprendedores han permitido consolidar a Londres como un eje fundamental del ecosistema Fintech y ser reconocida como la capital del financiamiento tecnológico. La inversión de capital riesgo en el sector tecnológico en Reino Unido logró atraer 2,99 mil millones de libras, casi el doble de la cantidad invertida en 2016 (Bancomext, 2018). Entre más confianza genere un país más sencillo será atraer fuentes externas de inversión, esto es algo que Londres lo tiene muy y se refleja en los importantes resultados de sus esfuerzos por mantener el liderazgo mundial del sector.

El apoyo político junto con las medidas de regulación y de vigilancia han sido herramientas de valiosa aportación como factor de éxito para el ecosistema Fintech en Reino Unido. La regulación fomenta la innovación y la competitividad, además de garantizar un mercado seguro y transparente para los usuarios finales y para los inversores. Reino Unido ha sido uno de los pioneros en materia regulatoria, principalmente a través del organismo Financial Conduct Authority, que ha desarrollado iniciativas como Project Innovate, la cual se trata de un proyecto que inició en el 2014 y que desarrolló uno de los primeros entornos aislados de emulación de un entorno real a nivel global para testear productos y servicios financieros tecnológicos bajo un ambiente controlado (Bancomext, 2018). Las medidas de regulación de Reino Unido se han convertido en una guía a seguir a nivel global.

Singapur. Es una nación que en las últimas décadas ha realizado valiosos esfuerzos en innovación y desarrollo. Las fuertes políticas públicas del país, los incentivos tributarios y las diferentes iniciativas del gobierno de apoyo al sector lo convierten en un terreno ideal para el crecimiento del ecosistema Fintech. Su capacidad de atracción y retención de talento humano con experiencia financiera sumado a la disponibilidad de capital para la inversión, son otros factores que permiten a Singapur mantenerse como un fuerte competidor en el mercado Fintech global. Por otra parte, se

resaltan como factores adicionales clave para el impulso y crecimiento del sector Fintech en el país asiático sus esfuerzos por implementar una infraestructura con fibra de alta velocidad que proporcione acceso de calidad a internet a la gran mayoría de hogares en la nación y que adicionalmente permita ampliar la suscripción telefonía móvil inteligente (Bancomext, 2018).

El sector Fintech en Singapur cuenta con variadas fuentes de inversión, la mayor parte procede de inversores ángeles, capital de riesgo, divisiones de empresa corporativas y entidades gubernamentales. Los principales segmentos de mercado cubiertos por las empresas Fintech en Singapur son: Pagos y remesas, crowdfunding, gestión patrimonial, lending e insurtech.

Además vale la pena mencionar que Singapur cuenta con una principal autoridad reguladora que supervisa a las empresas Fintech en el país la cual se conoce bajo el nombre de “Autoridad monetaria de Singapur” (MAS). Dicha institución ha realizado valiosos aportes para alcanzar el establecimiento de Singapur como un fuerte competidor económico en la industria Fintech global (Bancomext, 2018), garantizando la transparencia y aumentando la confianza de los usuarios en el sector.

El país ha logrado un fortalecimiento en los vínculos entre la banca tradicional, emprendedores e inversores con el sector Fintech. Para el 2017 el Banco Central estableció programas que impulsaron el sector y permitieron conectar a las Startups con inversores y socios potenciales. Dichos programas incluían la creación de un nuevo centro de innovación Fintech denominado 80RR, además se estableció una alianza entre los miembros de la Asociación de bancos de Singapur para cubrir los temas relacionados con ciberseguridad con la cual se logró el desarrollo de una plataforma para el financiamiento del comercio electrónico por medio de la utilización de Blockchain.

Por otra parte, el gobierno estimuló el desarrollo de entornos cerrados para que las instituciones financieras puedan realizar pruebas sobre la viabilidad de sus productos y servicios de tecnología financiera bajo ambientes controlados. Adicionalmente se

promovió la creación de Looking Glass, que en sí, se trata de una plataforma en la cual los miembros de la comunidad Fintech pueden interactuar entre sí y obtener un espacio para la integración y desarrollo de ideas creativas. Como medida complementaria se han firmado varios convenios de cooperación con gobiernos e institutos de diversos países como Estados Unidos, América Latina, Corea del sur, Australia, Tailandia, Hong Kong, e instituciones como el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) (Bancomext, 2018), estos convenios permiten un constante intercambio de información que facilita la investigación de nuevos campos para el desarrollo y aplicación de soluciones y nuevos servicios para el sector Fintech.

China. La participación del país asiático en el sector Fintech es muy notable, para el 2017 las inversiones de China en el sector representaron el 46% de las efectuadas a nivel global. Para ese mismo año, este sector representó una cuota de participación en el mercado superior a 145,000 millones de dólares. De las 43 Fintech unicornio registradas en el mundo hasta el 2017 siete pertenecían a este país (Endeavor, 2019). Es innegable el peso a nivel global que tiene la participación de China en el sector Fintech.

Para el 2017, en el país existían más de 780 millones de usuarios de teléfonos móviles con acceso a internet, un 68% de la población adulta realizó o recibió al menos un pago en línea. El 40% de los ciudadanos usaron su teléfono móvil para consultar su saldo o estados de cuenta, 40% realizaron pagos de servicios a través de internet y un 45% utilizó internet para realizar compras online (Global Findex, 2017). Por otra parte, la reducción en los niveles de pobreza dentro del país asiático es un estimulante para un futuro aumento en los usuarios con capacidad de conexión desde dispositivos móviles, por lo tanto estos porcentajes tienden a aumentar.

En China existe un importante porcentaje de población adulta no bancarizada, cerca de 200 millones de adultos rurales permanecen fuera del sistema financiero formal, de los cuales el 82% cuentan con teléfono celular con tecnología necesaria para conexión a internet (Global Findex, 2017). La combinación de este importante porcentaje

de población con posibilidad de conexión a internet, principalmente por medio de telefonía móvil y el hecho de poder acceder a servicios financieros inclusivos que la banca tradicional no ha sido capaz de proporcionar, ha hecho a China la nación líder en adopción de emprendimientos Fintech entre los ciudadanos.

El apoyo ofrecido por parte de los fondos de inversión ha disparado el crecimiento de este sector en China, para 2018 las inversiones superaron los \$18,200 millones de dólares. Por otra parte los emprendedores han disparado las cifras del ecosistema, en total las Fintech en el país asiático suman más de \$180,000 millones de dólares en valor de mercado (Endeavor, 2019).

Por otra parte, el gobierno ha sido un actor clave para el crecimiento del ecosistema de Fintech en China. Parte de su estrategia ha consistido en impulsar programas fiscales que incentiven el emprendimiento, por ejemplo las empresas Fintech solo pagan el 15% de impuestos y no el 25% que paga una empresa convencional. El gobierno también se ha preocupado por implementar un sistema de crédito social que otorga productos financieros a las empresas y ciudadanos con el fin de que estos puedan obtener historial crediticio (Endeavor, 2019). Adicionalmente el gobierno de China ha demostrado con hechos palpables su interés en promover y apoyar a las empresas financieras tecnológicas aplicando políticas que han producido resultados muy benéficos para el sector Fintech en su país.

Es importante mencionar que se han implementado fuertes políticas gubernamentales en el país asiático con el fin de regular y controlar las transacciones y movimientos financieros en el sector, como por ejemplo el incremento de las barreras de entrada, la prohibición del uso y trading de criptomonedas (sin embargo no es ilegal poseerlas), la operación en mercados de criptodivisas y la prohibición de levantamiento de capital por medio de ICO (Initial Coin Offering u oferta inicial de moneda). Además es notable la implementación de sandbox, sumado al control ejercido por organismos como China Banking Regulatory Commission, China Securities Regulatory Commission y China Insurance Regulatory Commission que vigilan y controlan las operaciones y

regulan los pagos y transacciones en línea (Endeavor, 2019). Para el gobierno asiático es muy importante avanzar en el crecimiento del sector pero sin perder de vista la implementación de medidas de control y regulación que garanticen la transparencia del sector.

Brasil. Con un registro de 380 empresas para finales del 2018 Brasil contaba con el segundo ecosistema Fintech más robusto de la región de América Latina (Finnovista, 2019). Un factor para destacar son los 96 millones de usuarios que contaban con por lo menos un teléfono móvil con acceso a internet registrados en 2017 en el país, adicionalmente para dicho año se estimó que el 58% de la población adulta hizo o recibió algún pago por un medio electrónico, aunque sólo el 18% usó su teléfono para revisar su estado de cuenta o saldo y sólo 14% realizó compras por internet (Global Findex, 2017), estas son cifras que dejan ver el potencial de expansión del mercado Fintech en este país.

Debido al incremento en la cobertura de servicios Fintech, el mercado en el país se está fortaleciendo, su acogida aumenta constantemente al lograr solucionar carencias del sistema financiero tradicional. Para el 2017, la adopción de las Fintech en Brasil se aproximaba al 40%, convirtiéndolo en su momento en el cuarto país a nivel mundial en adopción de soluciones Fintech (Centro de estudios EY, 2017).

En 2017 el principal sector de emprendimiento para las Fintech brasileñas era el de métodos de pago con un 25%, seguido de créditos y financiamiento con un 21%. Con respecto al financiamiento recibido por el sector, el 67% provino de capital de fondos externos, el 57% recibió fondos en promedio de \$100,000 dólares, sólo 13% de las Fintech del país recibieron inversiones por más de un millón de dólares, que a pesar de todo resulta ser una cifra superior a la de México, en donde solo el 7% obtuvo este registro (Finnovista, 2018).

En Brasil, los socios fundadores de las empresas del sector Fintech cuentan con estudios que van desde licenciatura hasta doctorado (97%). El 70% ya ha emprendido

anteriormente, además de situarse en un rango de edad maduro entre 30 y 39 años, lo cual habla de una población con experiencia profesional y antecedentes que respaldan sus emprendimientos (Finnovista, 2018), lo que garantiza en cierta medida la probabilidad de tomar decisiones acertadas que faciliten el crecimiento y permanencia de las empresas en el sector.

El Banco Central de Brasil y el CMN son las entidades encargadas de vigilar todos los servicios financieros, como pagos, préstamos, captación de depósitos, emisión y uso de plásticos entre otros, pero a pesar de esto Brasil no cuenta con una regulación clara y específica para el sector Fintech. Existen muy pocas barreras de entrada para los nuevos emprendedores, aunque la ausencia de medidas legales de regulación ofrece la posibilidad de innovar, pues la no presencia de barreras iniciales posibilita el emprendimiento y el uso de tecnologías. A partir del 26 de marzo del 2018, el Banco Central de Brasil publicó una regulación que permitía a las empresas Fintech ofrecer productos y servicios financieros en el mercado, autorizando su operación a través de una plataforma electrónica (Endeavor, 2019) con la que se pretende controlar en cierta medida el flujo de transacciones.

Kenia. Se hace referencia al sector Fintech de Kenia por ser uno de los más representativos en África en relación debido a su constante crecimiento y desarrollo tecnológico y por ser una economía en desarrollo al igual que la región de Latino América. Kenia inició su revolución financiera en 2007 enfocando sus esfuerzos por alcanzar una inclusión hacia los sectores más vulnerables y relegados por la banca tradicional. M-Pesa fue la primera plataforma Fintech del país, la cual por medio innovaciones de tecnología financiera enfocadas hacia la prestación de servicios como realización de pagos con el teléfono móvil, envío y recepción de dinero, reservación de hoteles, retiro de dinero efectivo en cajeros, entre otros, había logrado para el año 2018 obtener el registro más alto en número de transferencias monetarias realizadas por medio de dispositivos móviles, situación que permite visualizar el potencial en la explotación del sector del servicio financiero digital de este país (Bancomext, 2018), esta situación ha

dado pie al surgimiento de un importante número de empresas que impulsan en Kenia innovaciones financieras dentro de sus portafolios de servicios.

En el tema de regulación el camino aún es largo, desde 2015 el Banco Central de Kenia ha realizado acciones preventivas de advertencia sobre el uso de criptodivisas debido a la volatilidad percibida y la falta de una legislación específica relacionada al tema, aunque a pesar de las advertencias, el interés en las monedas virtuales continúa ganando impulso y acogida entre las empresas. En contraste con la posición adoptada por el Banco Central, otros organismos gubernamentales parecen estar interesados en establecer medidas más fuertes de control como el utilizar libros de contabilidad que registren los diferentes conceptos y movimientos (Bancomext, 2018), será una ardua labor del gobierno el llevar esta medida a cabo.

En el ámbito de regulación hacia los productos Fintech el país posee diferentes organismos de gobierno para el control del sector, esto implica que no existe una institución exclusiva que se ocupe de manera integral a los asuntos tecnológicos. El país cuenta con el Banco Central de Kenia, que es el principal regulador de los servicios y políticas financieras, adicionalmente cuenta con el Ministerio de Información, Comunicaciones y Tecnología que es el encargado de establecer las políticas en el sector tecnológico (LEXOLOGY, 2018). La descentralización del control pudiera generar medidas conjuntas de apoyo entre las diferentes instituciones aunque si no se lleva de una manera organizada se estaría produciendo un retroceso en los procesos de control.

El país cuenta con fuertes medidas de control para mantener la confidencialidad de los datos digitales, existe un derecho constitucional a la privacidad, por lo tanto las empresas del sector Fintech deben ser muy cautelosas en el uso, almacenamiento, recopilación, procesamiento y transferencia de datos de tal manera que se cumpla con la normatividad establecida para evitar sanciones (LEXOLOGY, 2018) y además para evitar daños al usuario final y el deterioro de la imagen del sector.

Instituciones como el Banco Central han emitido advertencias sobre el uso de algunos servicios y productos Fintech como por ejemplo, el uso de las criptomonedas debido a los riesgos que conlleva su volatilidad, aunque en sí, no se cuenta con una regulación específica que prohíba su uso y tenencia.

Kenia cuenta además con la Ley de Activos del Crimen y Anti Lavado de Dinero de 2009 la cual entró en vigor en 2010. Dicha norma que también cubre al sector Fintech es una medida de control hacia el lavado de activos, la evasión de impuestos, el financiamiento del terrorismo, el tráfico de drogas, piratería, soborno, robo, fraude y corrupción. Las medidas impulsadas para el control de las diferentes plataformas tecnológicas también brindan orientación para los servicios de pago móvil sobre el monitoreo y generan notificaciones de actividades sospechosas de lavado de dinero (LEXOLOGY, 2018) que permiten un rápido accionar por parte de las autoridades en caso de presentarse irregularidades.

1.3. Aportes del capítulo

En este primer capítulo expusieron las generalidades de una Startup Fintech, los diferentes actores que componen el ecosistema Fintech, las ramificaciones en las cuales se subdividen los emprendimientos Fintech, los medios de financiación del sector y para cerrar el capítulo se expuso información relevante sobre los principales ecosistemas Fintech a nivel global, con lo cual se pretendió ampliar el panorama para la identificación de factores para el crecimiento y permanencia de las empresas Fintech.

2. Emprendimientos Fintech en México

Entre los años 2011 y 2020 México ha alcanzado un liderazgo y una participación significativa a nivel regional en cuanto al número de emprendimientos que conforman el sector Fintech, superando en tamaño a los ecosistemas financieros tecnológicos en la región de Sur América, e incluso sobrepasando en tamaño a los demás países miembros de la Alianza del Pacífico que también han realizado destacables avances en el campo de la innovación tecnológica dentro de sus políticas y programas de apoyo al desarrollo tecnológico nacional.

El liderazgo regional de México debido a su ecosistema Fintech también se puede apreciar al ser el primer país en Latinoamérica y Caribe en decretar una normatividad para regular las actividades financieras realizadas por las empresas del sector financiero tecnológico. Dicha regulación pretende estimular las prácticas honestas, responsables y la transparencia en el cumplimiento de las leyes y normatividad impuestas por las instituciones del estado en pro de velar por los intereses de los ciudadanos, de tal manera que los servicios ofrecidos por cada una de las empresas Fintech sean de calidad y que además cuenten con altos estándares de seguridad y control y que afiancen la confianza y la satisfacción de los clientes y usuarios finales.

El creciente mercado Fintech aporta una importante cuota a la economía y desarrollo del país, se estima que en 2018 las Fintech en México realizaron transacciones mensuales por alrededor de \$39 mil millones de pesos, lo que representó utilidades anuales para el sector en 2018 por \$3,400 millones de pesos, en promedio cerca de \$8.7 millones de pesos se facturaron por medio de las empresas del sector Fintech en aquel año (Finnovista, 2019) reflejando una tendencia alcista.

Desde el año 2015, Finnovista (2016) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han realizado un seguimiento del comportamiento y evolución de las Fintech en México, de acuerdo con cifras publicadas en sus informes, para el año 2016 se tenía un registro de 158 Fintech en el ecosistema mexicano, llegando a ser el mayor mercado de

Fintech de Latinoamérica para ese entonces, seguido de Brasil que contaba con 130 Fintech, Colombia con 77 y Chile en cuarto lugar con 56 emprendimientos.

De acuerdo con Finnovista (2017) y Finnovista (2018), para el 2017, México ya contaba con 238 empresas Fintech, lo que representa un crecimiento del 50% en relación con el 2016. Para el 2018, el número se había incrementado a 334, pasando a un segundo lugar por detrás de Brasil que ya contaba con 377 Fintech, aunque México se situaba por delante de Colombia que era el tercer ecosistema de Latinoamérica con 124, es decir que México en su segundo lugar contaba con 2.5 veces más Fintech que Colombia que era el tercero en la lista. Desde este año se Finnovista comienza a registrar la mortalidad de estas empresas, identificando que en México la cifra oscila en un porcentaje aproximado al 12%.

Los registros de Finnovista (2020) para el año 2019 indican que México retoma el liderazgo con 394 Fintech seguido por Brasil con 380 y aunque el incremento es notable su porcentaje disminuyó de un 50 a un 29%, mientras que la tasa de mortalidad continuó cercana al 12% (Finnovista, 2016-2019). De acuerdo al Radar Fintech de Finnovista publicado en marzo de 2020, el registro en México llega a 441 emprendimientos Fintech identificados, lo que corresponde a un crecimiento del 14% en relación a los registros del 2019.

2.1. Sector financiero en México

El sistema financiero mexicano es uno de los pilares base para el desarrollo de la economía del país, dentro de este sector se realizan la mayor parte de las operaciones financieras que giran en torno a las actividades económicas vinculadas al país dentro y fuera de su soberanía.

El principal objetivo del sector financiero es el de captar recursos económicos de instituciones, empresas y particulares para colocarlos a disposición de otras entidades u

organizaciones que deseen realizar inversiones, cobrando tasas de interés que generen una rentabilidad por la prestación del servicio.

2.1.1. Organismos que componen el sector financiero mexicano. De acuerdo con Quintana y Arcelia (2018), los siguientes son los organismos que componen el sector financiero mexicano, aunque a la lista se le adiciona el sector Fintech para poder presentar un esquema más aproximado del sector dentro del contexto financiero:

- Instituto de Protección al Ahorro Bancario. Es la institución del Gobierno Federal encargada de administrar el seguro de depósitos bancarios en beneficio y protección de los ahorradores, tiene como características fundamentales garantizar hasta por 400 mil UDIS¹; es decir aproximadamente dos millones cuatrocientos mil pesos, los depósitos bancarios de las personas físicas o morales, de forma automática y gratuita para los ahorradores, sin necesidad de que realicen trámite alguno para el reembolso de su dinero. Adicionalmente protege entre otros, los depósitos a la vista, como cuentas de cheques, depósitos en cuentas de ahorro, depósitos a plazo o retirables con previo aviso como los certificados de depósito, depósitos retirables en días preestablecidos, y depósitos en cuenta corriente asociados a tarjetas de débito (Gobierno de México, 2016).
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (CONDUSEF). Su objetivo es el de promover y difundir la educación y la transparencia financiera para que los usuarios tomen decisiones informadas sobre los beneficios, costos y riesgos de los productos y servicios ofertados en el sistema financiero mexicano; así como proteger sus intereses mediante la supervisión y regulación a las instituciones financieras y

¹ Las Unidades de Inversión (UDIS), son unidades de valor que se basan en el incremento de los precios (la inflación) y son usadas para solventar las obligaciones de créditos hipotecarios o cualquier acto mercantil

proporcionarles servicios que los asesoren y apoyen en la defensa de sus derechos (Gobierno de México, 2016).

- Fondos y fideicomisos públicos. Los fideicomisos públicos son contratos utilizados por el gobierno federal y los gobiernos de los estados o los ayuntamientos, quienes a través de sus dependencias centrales y bajo la figura de fideicomitentes, transfieren la titularidad de determinados bienes del dominio público o también privado a una institución fiduciaria para realizar un fin lícito determinado, de interés público.
- Banca privada. Este tipo de entidades financieras está conformado por bancos y cajas de ahorro en los cuales tanto personas como empresas pueden acceder a la prestación de servicios y asesoramiento bancario de una manera personalizada en pro de la protección y crecimiento del patrimonio de cada cliente.
- Banca comercial. Son instituciones de crédito autorizadas por el gobierno federal para captar recursos financieros del público y otorgar créditos que permitan mantener en operación las actividades económicas. Cada transacción realizada en estas entidades maneja una tasa de interés en beneficio de dicha institución.
- Banca de desarrollo. Son entidades de la administración pública federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito, cuyo objetivo fundamental es el de facilitar el acceso al financiamiento a personas físicas y morales. Estas entidades están comprometidas a preservar y mantener el capital, ser prudentes y transparentes garantizando la sustentabilidad de las operaciones y de los recursos a su cargo.

- Comisión Nacional de seguros y fianzas. Es un órgano de la secretaría de hacienda y crédito público que supervisa que la operación de los sectores asegurador y afianzador cumplan con el marco normativo y que preserven la solvencia y estabilidad financiera de sus respectivas instituciones. Por otra parte, se encarga de garantizar los intereses del público usuario y de promover el sano desarrollo de estos sectores con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la población.
- Instituciones de seguros y fianzas. Las instituciones de seguros son empresas que, a cambio de un pago también conocido como prima, se responsabilizan de entregar al beneficiario una suma de dinero o un bien para reparar el daño que sufra la persona u objeto asegurados ante la ocurrencia de un siniestro de acuerdo con los requisitos y estipulaciones de la póliza firmada. Por su parte, las instituciones de fianzas proporcionan una garantía judicial que busca asegurar el cumplimiento de las obligaciones. La fianza es un importe que se abona en el momento de la firma bajo un concepto de depósito para responder los posibles impagos o desperfectos del bien.
- Mercado de valores o bursátil. Es el conjunto de todas las instituciones, empresas o individuos que realizan transacciones de productos financieros. Algunos de ellos son la bolsa de valores, casas de bolsa, instituciones bancarias, emisoras e inversionistas. En el mercado Bursátil es un mercado centralizado y regulado, en él se encuentran las ofertas y demandas sobre los valores en circulación.

Este mercado ofrece la posibilidad de que las empresas financien sus proyectos y actividades con la venta de sus activos o títulos. Con esto, se ofrece a los inversionistas la posibilidad de invertir en las empresas a través de la compra de los activos o títulos en venta.

- Organizaciones auxiliares de crédito. Son aquellas instituciones de crédito que participan en la actividad financiera, facilitando las operaciones de crédito y contribuyendo a un mejor funcionamiento del sistema financiero en general. Estas entidades se encuentran reguladas por la normatividad legal vigente, entre ellas se encuentran: Los almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras y empresas de factoraje financiero, casas de cambio y sociedades financieras de objeto múltiple.
- Organismos reguladores bancarios. Son instituciones reguladoras del sistema financiero mexicano que tienen como objetivo fundamental regular y supervisar al conjunto de entidades e instituciones que lo conforman y que velan por el correcto funcionamiento de las operaciones y las actividades financieras que estas realicen en México. Están dirigidos en torno a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Entre ellos se encuentran: El Banco de México (BANXICO), la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB).
- Entidades del campo de ahorro para el retiro. Son instituciones financieras públicas y privadas que están sujetas a la normatividad de los sistemas de ahorro para el retiro y que administran los recursos de las cuentas de ahorro para el retiro a nombre de los trabajadores.
- Fintech. Es un término que procede de las palabras en inglés Finance and Technology, el cual hace referencia a aquellas empresas que emplean la innovación y los diferentes desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros.

2.2. Fintech en México

De acuerdo con el informe de Finnovista (2020), el ecosistema de las Fintech en México es un sector en crecimiento conformado por 441 emprendimientos. Desde el 2015 Finnovista ha realizado un seguimiento de las empresas Fintech en México. Para este primer año el país contaba con 128 Fintech, posteriormente en 2016 la cifra creció a 158, en 2017 el registro se elevó a 238, en 2018 la cifra llegó a 334, para el 2019, el ecosistema ya estaba conformado por 394 emprendimientos Fintech, ratificando el liderazgo de México en la región, seguido muy de cerca por Brasil que tuvo un registro de 380 emprendimientos Fintech; y finalmente de acuerdo al registro de marzo 2020, se han logrado identificar 441 empresas Fintech activas dentro del territorio mexicano.

Figura 3.

Crecimiento sector Fintech México



Fuente: Elaboración propia basada en la recopilación de informes de Finnovista de 2015 a 2020.

La siguiente es una clasificación de distribución de las empresas Fintech en México entregada por Finnovista (2020):

Tabla 1.
Fintech en México hasta marzo de 2020

<u>Tipo Fintech</u>	<u>Total Fintech según el tipo</u>	<u>Porcentaje de participación</u>
Pagos y remesas	88	19.95%
Crédito al consumo	53	12.02%
Gestión financiera empresarial	52	11.79%
Tecnologías empresariales para instituciones financieras	50	11.34%
Gestión financiera personal	39	8.84%

Seguros	38	8.62%
Crowdfunding	32	7.26%
Crédito empresarial	30	6.80%
Banca digital	19	4.31%
Puntuación de identidad y fraude	17	3.85%
Negociación y mercados	12	2.72%
Gestión patrimonial	11	2.49%
Total Fintech Mercado	441	100%

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia Finnovista, 2020

En la tabla se puede apreciar que el segmento de pagos y remesas es el que presenta una mayor cuota de participación liderando la oferta de servicios Fintech en el país, aunque los segmentos de crédito al consumo, gestión financiera empresarial y tecnologías empresariales para instituciones financieras también presentan una importante participación, mientras que el segmento de gestión patrimonial es el que presenta el menor número de firmas compitiendo por una cuota de participación en el mercado.

De acuerdo con el informe entregado por Finnovista (2018), Ciudad de México es la ciudad de origen del 70% de las Fintech registradas, el segundo lugar con mayor número de Fintech constituidas es para Monterrey con el 11%, seguido por Guadalajara con el 7%, y el 13% restante de empresas Fintech se encuentra distribuido entre las demás ciudades del país.

Dentro de los emprendimientos Fintech en México, el 70% han levantado capital y deuda entre los años 2014 y 2018 por un monto de \$629 millones de dólares, aunque, de las 394 Fintech identificadas en el territorio mexicano, sólo 8 de ellas concentraban el 80% de dichos recursos (Endeavor, 2019).

Para el 2018, el ecosistema Fintech había generado alrededor de 3,600 empleos directos en el país, aunque el grupo de emprendimientos de innovación financiera tecnológica que supera la barrera de los 100 empleados se redujo a pocas empresas las

cuales representaban el 36% de los empleos del sector, el 56% de las empresas se encontraban en el rango entre uno y diez empleados, mientras que el 22% generaba entre 11 y 25 empleos directos, es decir que el promedio general de empleos directos generados por cada Fintech era de 9 empleados (Endeavor, 2019), mientras que para inicios del 2020 las Fintech emplean en promedio a 35 personas, excluyendo a las Startup más exitosas de la industria que reportaron generar empleo a más de 1000 profesionales. En total, se estima que las Fintech generan alrededor de 60.000 empleos en México (Finnovista, 2020).

De acuerdo con Finnovista (2019), de las 394 empresas identificadas, tomaron una muestra de 148.94 empresas equivalente a cerca del 38% de la población, concluyendo que las Fintech en México para aquel entonces ya contaban con un aproximado de 4.7 millones de usuarios registrados, lo que representa un promedio de 1.000 usuarios por Fintech de los cuales el 48% (689 de cada 1.000 usuarios) tienen una participación activa mensual, generando un volumen anual de operaciones por un total de \$68,417 millones de pesos, por lo cual se deduce que los ingresos anuales en promedio por cada empresa Fintech fueron de \$105.000 dólares aproximadamente (Endeavor, 2018).

Desde el año 2015, el crecimiento de los emprendimientos Fintech en México ha sido constante, tal como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 2.
Crecimiento anual Fintex en México 2015-2020

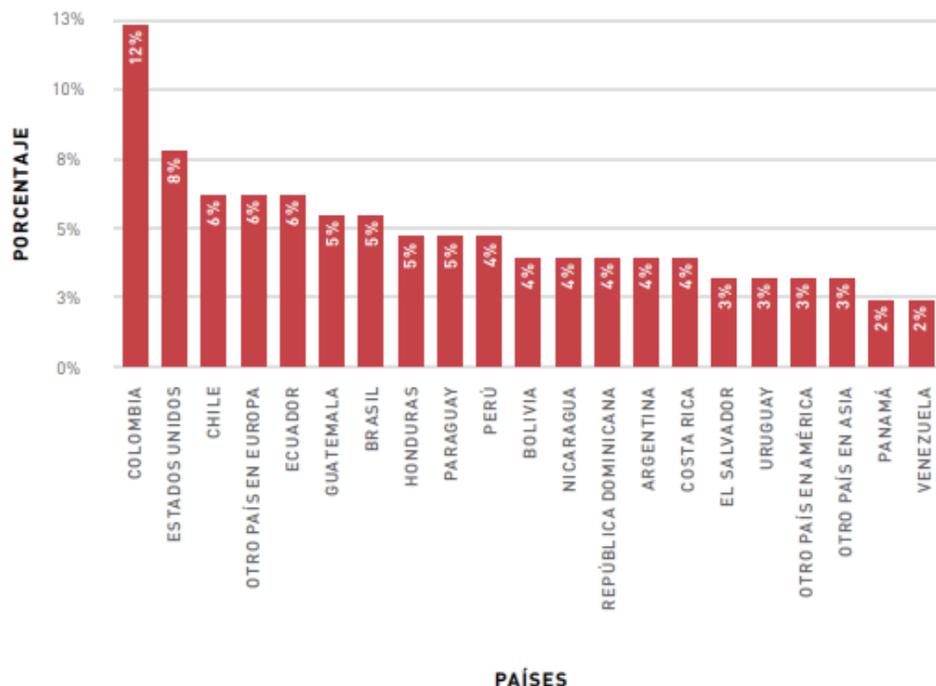
Año	Fintech registradas en el año	Fintech que aumentaron en el año	% Aumento en relación con el año anterior
2015	128	N/A	N/A
2016	158	30	18.99%
2017	238	80	33.61%
2018	334	96	28.74%
2019	394	60	15.23%
2020	441	47	10.66%

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Finnovista de 2015 a 2020

Al analizar los datos de la tabla en relación con los posibles efectos adversos que pudo causar la publicación de la ley Fintech en el 2017, pareciera que las exigencias y requerimientos que dicha ley impone a las empresas de emprendimiento financiero tecnológico no han afectado el normal crecimiento del ecosistema en el país.

De acuerdo con el informe de Finnovista (2018) se menciona que el 85% de las compañías registradas hasta aquel entonces en el ecosistema Fintech de México estaban compuestas en su mayor parte por Startups jóvenes de menos de cinco años, más concretamente, para el 2018, el 45% de las Startups Fintech en México tenía menos de dos años, mientras que el 31% tenían entre tres y cuatro años. Solo el 9% contaban con entre cuatro y cinco años y tan solo el 15% de ellas habían sido fundadas hace más de 5 años.

De las 394 empresas Fintech registradas en México por Finnovista (2019), solo el 21% realizaron operaciones a nivel internacional las cuales se efectuaron en su mayoría en la región latinoamericana. El principal destino de expansión es Colombia, en donde se registra el 12% de los movimientos y transacciones, seguido de Estados Unidos con un 8%, Chile con un 6%, los países europeos con 6%, Asia con un 3%, Venezuela y Panamá ocupan el último lugar de preferencias (2%) (Endeavor, 2019).

Figura 4.*Países destino de las operaciones Fintech en México 2019*

Fuente: Recuperado de Endeavor, 2019

En cuanto a inclusión financiera, se procederá a tratar algunas cifras aclarando que corresponden a la banca tradicional mexicana. Se parte de la definición adoptada por INEGI para definir la inclusión financiera como: “Acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera”.

De acuerdo con la encuesta de inclusión financiera realizada por INEGI (2018) en México, el 68% de la población adulta tiene por lo menos un servicio financiero, 24% cuentan con 2 o tres productos financieros y un 18% poseen 4 o más. El Porcentaje de servicio financiero con mayor acogida es el de cuentas de ahorro con un 47%, seguido por las cuentas de ahorro para el retiro con un 40%, las cuentas de crédito con un 31% y las de seguro con un 25%. A nivel nacional, el 31% es decir, 4 de cada 10 personas de la población maneja líneas de crédito formal. En cuanto al uso de infraestructura financiera, el 45% de la población utiliza cajeros electrónicos y a pesar de las nuevas

facilidades de transacciones en línea, el 43% utilizan los servicios directamente en las sucursales (INEGI, 2018).

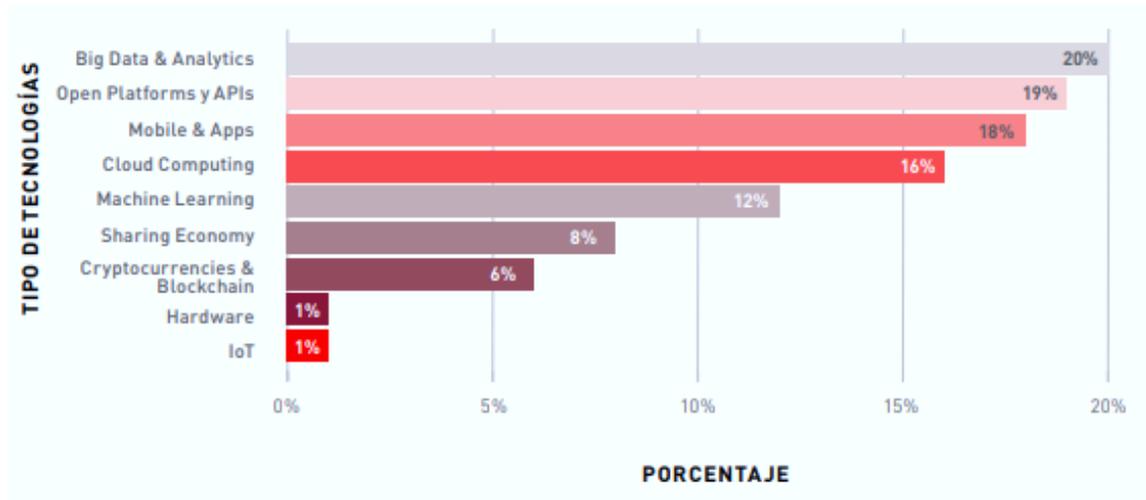
En México se estima que 62.2 millones de personas tienen celular (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2019), de los cuales el 51% manejan una cuenta en un banco o institución financiera, aunque solo el 22% manejan servicios de la banca desde su celular, mientras que el 78% restante no utiliza este servicio tecnológico (INEGI, 2018). Dicha información permite apreciar el potencial de crecimiento del sector Fintech debido a que la tecnología necesaria para acceder a servicios financieros tecnológicos ya está al alcance de las manos de un creciente porcentaje de la población.

El uso de aplicaciones financieras móviles en México ha tenido un aumento significativo, tan solo de 2017 a 2019, se presentó un incremento del 145%, lo que significa que durante el 2019 se descargaron 81 millones de apps entre equipos bajo sistema operativo iOS y dispositivos Android (Forbes México, 2020).

Las principales tecnologías utilizadas por las Fintech en México para habilitar sus modelos de negocio son: Principalmente Big Data y Analytics con un 20%, en segundo lugar, las plataformas e interfaces tecnológicas con un 19% y en tercer lugar los dispositivos móviles y aplicaciones para dichos dispositivos con un 18% (Endeavor, 2019). En la siguiente imagen se puede apreciar con mayor claridad la preferencia Fintech en la utilización de tecnologías digitales para dicho periodo. Se aclara que una empresa puede utilizar más de una tecnología, es por esto por lo que la suma de porcentajes es superior al 100%.

Figura 5.

Tecnologías utilizadas por las Fintech en México



Fuente: Recuperado de Endeavor, 2019

2.3. Legislación para empresas Fintech

El auge que han tenido las Startups Fintech en México entre el 2015 y el 2019 ha hecho que el país se posicione como líder regional en este ecosistema. Las transacciones mensuales realizadas por estas empresas durante el 2018 fueron aproximadas a \$39 mil millones de pesos, representando utilidades de \$3,400 millones de pesos para el año 2018 (Finnovista, 2019).

Como se puede observar, se trata de movimientos considerables de dinero que incentivaron al gobierno mexicano a implementar una serie de medidas regulatorias y de control para proteger a la población de posibles abusos y perjuicios que pudieran ser causados por parte de estas empresas y a la vez para evitar eventos adversos debido a la falta de políticas de control hacia el sector financiero tecnológico.

El gobierno reconoce los beneficios que representa la aplicación de tecnologías innovadoras y disruptivas en los servicios financieros, pero también es consciente de los riesgos que conlleva su uso, ante esta situación la Secretaría

de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en unión con el Banco de México (BM) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) presentaron ante el gobierno un borrador de lo que sería la Ley reguladora de las empresas de tecnología financiera, la cual fue aprobada por la cámara de diputados y puesta en marcha desde el 9 de marzo de 2018, fecha en la cual el Ejecutivo Federal publicó esta ley de control dirigida a las instituciones de tecnología financiera con el fin de regular, autorizar y supervisar los servicios que se presten a través de tecnologías financieras y a la vez incrementar el nivel de inclusión y mejora de las condiciones de competencia del sistema financiero en México.

Uno de los objetivos de esta denominada como Ley Fintech es el de prevenir riesgos, especialmente burbujas financieras y fraudes, así como sentar las bases para la creación de un ecosistema que fomente la innovación y el desarrollo (Proméxico y Bancomext, 2018).

La ley Fintech es congruente con la política nacional de inclusión financiera, para esto promueve el uso de innovaciones tecnológicas para motivar el desarrollo de infraestructura financiera en zonas desatendidas, además incentiva el uso de servicios financieros para la población sub atendida y excluida y busca generar una mayor confianza en el sistema financiero a través de mecanismos formalizados de protección al consumidor (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2018).

Es importante hacer énfasis en que la ley Fintech no busca regular todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios financieros a partir de tecnologías innovadoras, su enfoque se dirige a aquellas empresas Fintech dedicadas a actividades de financiamiento colectivo y a las que vinculen dentro de sus servicios los fondos de pago electrónico.

Las instituciones de financiamiento colectivo, son descritas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como empresas que a través de aplicaciones

informáticas, interfaces, páginas de internet o medios de comunicación electrónica o digital realizan actividades destinadas reunir a personas para que realicen aportes monetarios para fondear un préstamo a una persona o negocio, suscribir acciones de una empresa o contribuir al financiamiento de un proyecto a cambio de una participación de las utilidades que se generen en el desarrollo del ejercicio (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2018).

Las instituciones de Fondos de Pago Electrónico son empresas que tienen como fin ofrecer servicios de emisión, administración, redención y transmisión de fondos de pago electrónico en los que el cliente puede acumular recursos y posteriormente disponer de ellos, para realizar pagos y transferencias electrónicas (CNBV, 2018).

La ley Fintech presenta un marco normativo que de una manera resumida se puede abordar en los siguientes puntos:

- Información y documentación necesarias para solicitar la autorización para organizarse y operar como institución de tecnología financiera.
- Capital mínimo.
- Límites para la recepción de recursos en efectivo y transferencia de recursos desde o hacia el extranjero.
- Contabilidad, estados financieros y revelación de información financiera.
- Contratación de proveedores de precios, constancia electrónica sobre riesgos que deben obtener de sus clientes, límites de recursos que podrán mantener a nombre de sus clientes, mandatos y comisiones, plan de continuidad de negocio.
- Dar a conocer a los posibles inversionistas los criterios aplicados para la selección de los solicitantes y de los proyectos.
- Información y documentación que analizan.
- Actividades que realizan para verificar la información y documentación.

- Elementos mínimos que contendrán las metodologías de evaluación y calificación de los solicitantes y proyectos.

La implementación de esta ley busca que la totalidad de las Fintech en México dedicadas a actividades de financiamiento colectivo y al servicio de fondos de pago electrónico se registren ante las autoridades competentes para ser reguladas y supervisadas bajo las diferentes medidas de control que ampara la ley, aunque muy posiblemente existirá un porcentaje que decida no registrarse al considerar que posiblemente perderían su atractivo en cuanto a facilidad, inmediatez y bajos costos en la prestación de sus servicios. Bajo esta segunda premisa, pueden surgir diferentes panoramas como por ejemplo, que algunas Fintech decidan continuar con la prestación de servicios bajo una ilegalidad en su funcionamiento, o resuelvan proceder con el cierre del negocio, o que tomen la decisión de cambiar su actividad económica, generando un escenario con una reducción en el porcentaje de creación de nuevas Fintech en el México.

Por otra parte, la aplicación de tecnología en la prestación de servicios financieros conlleva al diseño y desarrollo de medidas tecnológicas no convencionales que permitan hacer frente a las nuevas exigencias para mantener el control de la seguridad de los ciudadanos y de su patrimonio, es por esto que desde el 2018 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores está desarrollando la plataforma tecnológica de supervisión “Suptech”, la cual implica una evolución radical en el enfoque de supervisión actual. La nueva plataforma utiliza tecnologías innovadoras para lograr una recopilación dinámica de información que permita alimentar modelos de analítica básica y avanzada para detectar patrones de incumplimiento y riesgos de forma más eficiente.

2.3.1. Beneficios de la regulación de las Fintech. De acuerdo con el noveno reporte del Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF, 2018), la ley Fintech obliga a las empresas financieras tecnológicas a realizar un análisis de crédito de los demandantes de financiamiento, lo cual puede contribuir a reducir el riesgo de

insolvencia y de quiebra. Por otra parte, promueve la realización de procesos previos de investigación y recopilación de información para determinar los riesgos reales con los que cuenta una compañía para así analizar la realidad de su situación económica y financiera, establecer criterios de autorización y revelar información sobre la evolución de las inversiones.

La regulación también es necesaria puesto que exige medidas de control entre las cuales se encuentran los mecanismos para la seguridad de la información y planes de contingencia que ayudan a mitigar los riesgos de ciberataques, el robo de datos personales y los accesos no autorizados a la información, además de permitir una oportuna recuperación y continuidad de procesos ante eventos adversos que evite la pérdida de información y a la vez mantenga su integridad y disponibilidad.

La regulación facilita la reducción de riesgos al establecer lineamientos y reglas de verificación de identidad de los potenciales clientes a través esquemas adecuados para su reconocimiento e identificación. Con esta medida se evita que algunos delincuentes puedan realizar operaciones ilícitas como lavado de dinero y financiamiento al terrorismo al hacerse pasar por inversionistas dentro de las empresas tecnológicas financieras.

Con respecto a los usuarios, la regulación puede contribuir a tomar medidas que permitan acceder de manera controlada a la información sobre el comportamiento del solicitante del servicio para que la institución de tecnología financiera pueda corroborar la validez de los datos ingresados en las plataformas y así evitar que el usuario incurra en sobreendeudamientos y además evitar que la Fintech prestadora del servicio tome decisiones con base en información incompleta o falsa.

El estado podrá avalar a las instituciones de tecnología financiera que cumplan con los requisitos establecidos por la ley, con lo cual los usuarios podrán acceder a información más confiable y veraz, reduciendo la probabilidad de incurrir en una estafa

en el momento de seleccionar una opción de inversión en la cual depositar su confianza y su patrimonio.

2.4. Fintech representativa en México

Existen algunos emprendimientos que han logrado sobresalir sobre otros dentro del mayor ecosistema Fintech de la región, a continuación se mencionan algunas de las Startups Fintech más representativas en México debido a la innovación de sus servicios y a la acogida tanto de usuarios como de los diferentes fondos y firmas de inversión.

Konfío Es una Fintech mexicana creada en 2014 por David Arana y Francisco Padilla, dedicada a proporcionar líneas de crédito ágil enfocadas a solventar las necesidades de pequeñas y medianas empresas mexicanas, permitiendo impulsar sus procesos de crecimiento y consolidación. Además, Konfío cuenta con una App de servicios de finanzas para Pymes, la cual permite obtener desde un celular el análisis personalizado de los ingresos-egresos del negocio, la verificación de facturas y creación de alertas para prevenir el riesgo de defraudación fiscal. Adicionalmente, Konfío ofrece un servicio de tarjetas de crédito para financiar los gastos de servicio e insumos de una empresa y también cuenta con una línea de capacitación financiera para las pequeñas y medianas empresas.

Konfío ha levantado tres rondas de inversión, la primera en abril de 2016 fue una ronda serie A en la cual consiguió financiación por ocho millones de pesos por parte de cuatro fondos de inversión; en octubre de 2017 participó en una segunda ronda de inversión (serie B) en la cual levantó diez millones de dólares; y finalmente el julio de 2018 lograron cerrar una tercera ronda de inversión por 85 millones de dólares (Konfío, 2020).

Credijusto. Es una Fintech dedicada al préstamo y financiamiento de la pequeña y mediana empresa en México, se esfuerza por entender las necesidades de cada empresa con inmediatez por medio de herramientas tecnológicas que agilizan el estudio

crediticio permitiendo generar desembolsos en un tiempo inferior a 48 horas. Sus líneas de crédito van desde los 200.000 a los 10.000.000 de pesos mexicanos.

Para el cierre de una ronda B de inversión, en agosto de 2019 Credijusto obtuvo una suma de 42 millones de dólares otorgados por Goldman Sachs y Point72, con lo cual se completó la ronda alcanzando una cifra superior a los 250 millones de dólares levantados desde el inicio de sus operaciones en 2015. Adicionalmente en marzo de 2020, Credijusto obtuvo una inyección de capital por un total de cien millones de dólares por parte de Credit Suisse para alcanzar una mayor liquidez en la otorgación de créditos (Credijusto, 2020).

Clip. Es una Fintech mexicana que surgió en el año 2012, se trata de una empresa financiera tecnológica que ofrece una terminal móvil que se adapta a teléfonos inteligentes la cual permite aceptar pagos con todas las tarjetas de crédito y débito, vales, puntos, Samsung Pay y contactless debido a que cuenta con la tecnología necesaria, segura y flexible que los bancos requieren para procesar un pago recibido por medio de un plástico. Clip cumple con certificaciones nacionales e internacionales que regulan la industria de pagos con tarjetas, además todas las transacciones realizadas por medio de sus dispositivos de pago son supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y por el Banco de México (Clip, 2020).

Desde un comienzo, Clip se enfocó en atender las necesidades de la pequeña y mediana empresa, permitiendo que sea posible pagar con tarjeta en comercios como un consultorio médico, una taquería, un salón de belleza, un taxi, un taller, un pedido a domicilio o sencillamente en la miscelánea de la esquina, de tal manera que una PYME pueda competir y crecer su actividad comercial con mayor rapidez y seguridad.

Su financiamiento total a la fecha de hoy ha sido de un aproximado de 160 millones de dólares, para alcanzar una valoración de entre 350 y 400 millones de dólares en el mercado (El CEO, 2019).

Kueski. Nace en 2012 como una plataforma enfocada al servicio de microcréditos totalmente en línea para solventar las necesidades de efectivo a corto plazo. El plus de esta plataforma es que el proceso de evaluación del crédito utiliza una serie de algoritmos que permiten evaluar las solicitudes de crédito de los usuarios generando una respuesta al cliente en un máximo de dos horas y permitiendo realizar el desembolso de los créditos aprobados en menos de 30 minutos.

En abril de 2016 Kueski anunció el cierre de una ronda de financiación de capital y deuda por 35 millones de dólares, recaudados por medio de fondos semilla y de una Serie A (Contxto, 2019).

Kubo Financiero. Es una plataforma crowdfunding que inició sus actividades en junio de 2012, esta Fintech se dedica a la realización de préstamos personales y planes inclusivos de inversión. Mediante una combinación de tecnología y datos la plataforma cuenta con la capacidad de conectar a solicitantes de crédito de alta calidad con inversionistas, haciendo los servicios financieros más accesibles con tasas de interés competitivas y al alcance de nuevos mercados. El 90% de los préstamos otorgados tiene fines productivos como la compra de mercancía, la adquisición de equipo o maquinaria, el reemplazo de deudas con tasas mayores y el mejoramiento de vivienda y educación entre otros servicios. En agosto de 2016 Kubo Financiero anunció el cierre de su serie A en la cual logró recaudar 7,5 millones de dólares (Kubo.financiero, 2016). En septiembre de 2014, la empresa cerró una segunda ronda de inversión alcanzando una cifra de 48 millones de pesos aportada por dos de sus nuevos socios comerciales (El Financiero, 2014).

Coru. Surgió en el año 2014 bajo el nombre de Comparaguru, aunque en 2018 cambió su nombre a Coru como parte de un proceso de transformación para mejorar la experiencia de los usuarios, aliados, colaboradores y socios comerciales. Coru es una plataforma online de comparación de servicios financieros que utiliza algoritmos de inteligencia artificial capaz de relacionar a un determinado usuario con los productos financieros que mejor se adapten a sus necesidades reales.

Desde su aparición en el mercado, Coru ha logrado levantar alrededor de 15 millones de dólares en inversión, este apalancamiento lo ha conseguido a través de distintos fondos de capital privado, entre los que destacan el fondo familiar de Peter Thiel, cofundador de PayPal (Entrepreneur, 2019).

Por último, vale la pena destacar también a Weex Wallet. Se trata de una propuesta que va más allá de los servicios de telefonía, se trata de una tarjeta virtual Mastercard de prepago que sirve para realizar compras en internet o pagar servicios digitales. La empresa ha levantado más de 10 millones de dólares en varias rondas de inversión. Desde su lanzamiento en 2017, la firma ha otorgado casi 600 mil tarjetas a través de su aplicación para dispositivos móviles, permitiendo a los usuarios solicitar líneas de crédito, realizar pago de servicios y comprar tiempo aire desde su celular (Xataka, 2017).

2.5. Aportes del capítulo

En este segundo capítulo que inicia con una descripción del sector financiero mexicano en general, se pretende abarcar con mayor detalle el contexto Fintech en México, la importancia del liderazgo de su ecosistema financiero tecnológico para toda la región, los meritorios avances en materia de regulación y el alcance de los emprendimientos Fintech más representativos dentro del país. Este capítulo fue un embudo que permitió discernir y centrar las ideas y esfuerzos hacia la búsqueda de factores más específicos e influyentes para el crecimiento y permanencia de una emprendiendo Fintech en México.

3. Identificación y agrupación de factores

Para el desarrollo de este tercer capítulo se realizó una búsqueda intensiva de literatura que sea capaz de respaldar los diferentes factores capaces de incidir de manera relevante en las variables de crecimiento y permanencia planteadas en la investigación. Se aclara que existen múltiples factores adicionales a los que se citarán a continuación, los cuales también inciden en el crecimiento y permanencia de una Fintech, aunque en la presente investigación se incluyeron aquellos que contaban con un respaldo literario

3.1. Crecimiento

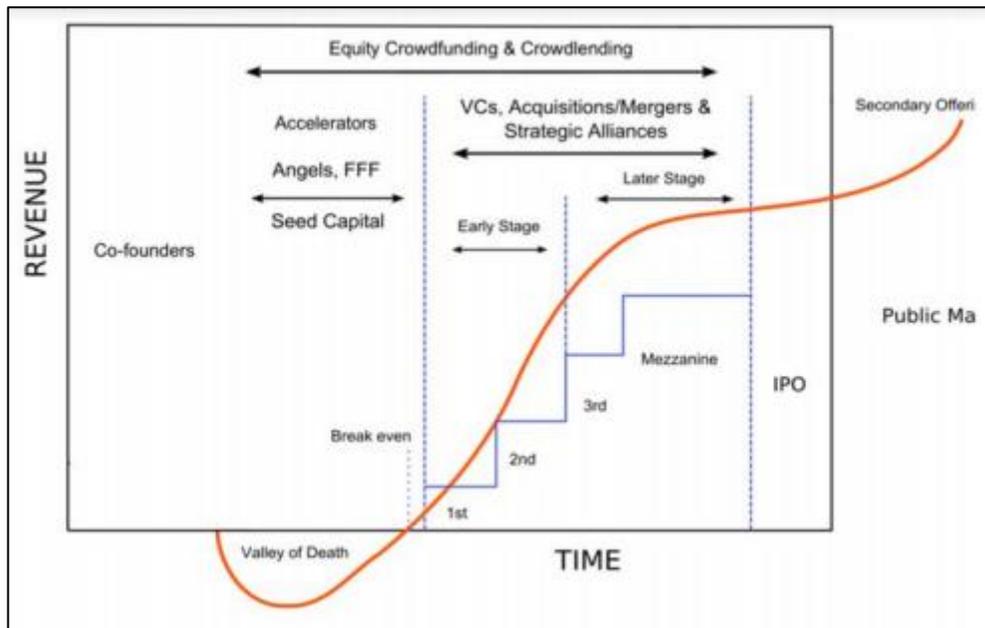
No es una labor sencilla establecer una definición uniforme y concreta que abarque en conjunto todo lo que conlleva el concepto de crecimiento empresarial, aunque es posible abordar enfoques según la disciplina o el punto de vista adoptado por cada autor (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006). Gibrat (1931), quien es uno de los autores pioneros en el manejo del tema de crecimiento empresarial, describe el crecimiento empresarial como el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas; para Penrose, el crecimiento de la empresa siempre será voluntario pero de no producirse, esta se verá seriamente afectada por la entrada de nuevos competidores, el desarrollo de nuevas tecnologías o por el surgimiento de nuevos mercados (Penrose, 1962); el crecimiento empresarial ha sido considerado en la literatura administrativa de dos formas distintas, una como un objetivo deseado por las organizaciones, guiado por sus políticas de crecimiento y la otra manera de considerar el crecimiento empresarial, es como una consecuencia de la adecuada administración y manejo de la organización (Blázquez et al., 2006). En el interior de una empresa posiblemente no se reflejen incrementos importantes en sus indicadores financieros pero sí en la posición que tiene en el mercado.

Cada empresa tecnológica emergente tiene sus características propias y sus modelos intrínsecos de financiación y proyección a medio y largo plazo, pero sus etapas son siempre lineales: Seed Stage, Early Stage, Growth Stage, Expansion Stage y Exit (BBVA API_Market, 2013), por lo tanto las empresas Fintech al ser una ramificación de

las Startup tienen un crecimiento que inmerso dentro del ciclo de vida tradicional de una Startup anteriormente nombrado. Las cinco etapas del ciclo de vida planteadas por Cardullo (1999) parecieran tener sus orígenes en un estudio realizado por Ruhnka y Young por medio del cual buscaba determinar las etapas de vida que representen un determinado momento del emprendimiento en las firmas de capital riesgo (Ruhnka & Young, 1987), para lo cual este estudio inicial propuso cinco etapas denominadas: Semilla, puesta en marcha, segunda etapa, tercera etapa, salida. A continuación se describen con mayor detalle cada una de las etapas planteadas por Cardullo:

Figura 6.

Ciclo de vida y fuentes de financiación



Fuente: Recuperado de Ruiz, 2017

La fase semilla o Seed Stage comprende los proyectos en la etapa de gestación, montaje de la empresa e iniciación de actividades. En esta etapa es el emprendedor el encargado de estructurar su oportunidad de negocio y equipo de trabajo, validar la tecnología y el mercado, elaborar el plan de negocio y realizar todas las actividades e inversiones necesarias para poder iniciar las operaciones del negocio (Fracica, et al., 2011). En esta fase las empresas aún están validando su modelo de negocio y ya se

visualizan sus primeras ventas y clientes, es en este punto en el cual se produce la primera ronda de financiación que usualmente se concreta a través de la suscripción de acciones comunes con derecho a voto, sin ningún tipo de derecho especial a favor del inversionista (Orbezo & Arana, 2019). Las principales fuentes de financiación de esta fase provienen de recursos propios del empresario, préstamos y donaciones de familiares y amigos, además pueden surgir los primeros socios y apoyo por parte de ángeles dispuestos a colaborar, aunque la financiación no es un factor determinante en esta primera fase puesto que no se necesitan grandes sumas de dinero para iniciar.

La fase temprana o Early Stage, va desde el inicio de las actividades de negocio hasta que la empresa alcanza el punto de equilibrio. El promedio de duración de esta etapa puede extenderse entre tres y cinco años (Fracica et al., 2011). Este periodo se conoce también como Valle de la muerte porque más del 70% de las empresas sucumben en el intento (Asobancaria, 2005). En este punto se puede decir que ya existe un producto en el mercado con usuarios y clientes que lo adquieren o consumen. El modelo de negocio ya debe estar estructurado y se perciben los primeros ingresos. Con el proyecto ya lanzado, es momento de analizar reacciones, estudiar la repercusión, cómo actúa la competencia y evaluar viabilidad sobre el terreno (BBVA API_Market, 2013). Las fuentes de financiación en esta etapa son básicamente las mismas que en la etapa inicial, aunque en este punto es clave que el emprendedor se enfoque en la supervivencia y viabilidad del negocio, identificando un nicho de mercado sostenible en el cual ofrecer un producto o servicio de calidad que satisfaga las necesidades del consumidor para garantizar una rutina de compra constante.

Growth Stage. En esta fase la Startup ya se encuentra establecida, asentada y posicionada o al menos ya cuenta con cierta relevancia dentro del sector. En este punto se ha logrado una optimización de los productos y servicios, además se cuenta con clientes recurrentes de pago y con métricas positivas. Por otra parte, hay un aspecto que marca a esta etapa y es la inyección de capital bien sea a través de ángeles inversores, aceleradoras, fondos y entidades de capital de riesgo entre otras posibilidades (BBVA API_Market, 2013), dichos inversores además de realizar inversiones de capital también

entregan formación, mentoría e inversión que van a permitir un mejor desempeño del proyecto empresarial y obtener una mayor cuota de mercado. De acuerdo con Gimeno, en esta etapa la financiación externa es importante, aunque el flujo de caja propio es capaz de solventar la mayoría de las necesidades diarias del negocio (Gimeno, 2016).

Expansion Stage. En la fase de expansión, la empresa ya genera utilidades, adicionalmente ha demostrado ser un negocio viable y tiene buenas perspectivas de crecimiento, sin embargo no hay claridad sobre su capacidad para generar el efectivo necesario para cubrir con gastos como reparaciones, reemplazo de equipos y activos en la medida en que estos se desgastan. El periodo superior de esta etapa es el momento de salida de los ángeles inversionistas y de los fondos de capital semilla, para dar ingreso a los fondos de capital de riesgo e iniciar con la siguiente etapa (Fracica et al., 2011). En esta fase la Startup pretende llegar a otros mercados y segmentos, por lo cual las líneas de expansión y directrices de estrategia deben ser muy claras y concretas con el fin de evitar cualquier posibilidad de error. Los Venture Capital o administradores profesionales de capital de terceros a través de un fondo de inversión son actores muy necesarios en este punto de madurez del negocio puesto que la financiación a través del capital de riesgo va a simplificar el proceso de expansión (BBVA API_Market, 2013).

Por último, la fase Later Stage o también conocida como etapa Exit. Es un espacio en el cual la empresa alcanza unos ingresos significativos en relación con la competencia debido a su participación y expansión en el mercado, aunque esta expansión es cada vez más lenta. Normalmente, en esta etapa retiran su participación los fondos de capital de riesgo y la financiación pasa a ser asumida por los fondos de capital privado o private equity, el sistema bancario, o por el mercado de capitales. Algunas empresas en este punto hacen su salida a bolsa por medio de oferta pública de venta (OPV), para lo cual acuden a una ronda de financiación conocida bajo el nombre de mezzanine o bridge, en la cual la empresa busca obtener los recursos suficientes para llegar al IPO u oferta pública inicial (Fracica et al., 2011). En resumen, en la etapa de salida se plantean las principales estrategias para alcanzar la venta o fusión de la Startup con un inversionista

estratégico, o una correspondiente oferta pública primaria de las acciones de la compañía.

Tabla 3.
Etapas del modelo de crecimiento referido por Cardullo

<u>Etapa</u>	<u>Descripción</u>
Etapa Semilla (Seed Stage)	Es la etapa de gestación, montaje y estructuración de la empresa y equipo de trabajo, validación de la tecnología y el mercado y elaboración del plan de negocio para iniciar con las operaciones del negocio. La Financiación en su mayoría son recursos propios, de familiares y amigos.
Etapa Temprana (Early Stage)	En esta fase la Startup ya está establecida, posicionada y con cierta relevancia dentro del sector, cuenta con productos y servicios optimizados, clientes recurrentes y métricas positivas. Las inversiones de capital suelen ser ángeles inversores, aceleradoras, fondos y entidades de capital de riesgo.
Etapa de Crecimiento (Growth Stage)	Ya se generan utilidades, hay un negocio viable con perspectivas de crecimiento. Salen los ángeles inversionistas y los fondos de capital semilla, para dar paso a los fondos de capital de riesgo. Se busca una expansión del mercado.
Etapa de Expansión (Expansion Stage)	En la etapa de salida se plantean las principales estrategias para alcanzar la venta o fusión de la Startup con un inversionista estratégico, o una correspondiente oferta pública primaria de las acciones de la compañía.
Etapa de Salida (Exit o Later Stage)	En la etapa de salida se plantean las principales estrategias para alcanzar la venta o fusión de la Startup con un inversionista estratégico, o una correspondiente oferta pública primaria de las acciones de la compañía.

Fuente: Elaboración propia con base en Cardullo 1999 y BBVA API_Market 2013

Llorens (2016) plantea que generalmente el crecimiento de las Startup exitosas atraviesa por tres etapas, la primera se denomina Infancia, esta etapa inicial es aquella en la cual la Startup tiene un crecimiento muy lento o nulo mientras trata de organizar el negocio; la segunda etapa es la de Expansión, es un periodo de rápido crecimiento, en este punto la empresa se encuentra más organizada, entiende al cliente y la manera de satisfacer sus necesidades por lo cual es capaz de ofrecer lo que el cliente busca; y por último la etapa de madurez en donde la Startup se ha transformado en una gran empresa pero el crecimiento comienza a ser más lento (Llorens, 2016). Al analizar este planteamiento se puede observar que la etapa de infancia sería el equivalente de la etapa semilla y etapa temprana del ciclo de vida de Cardullo (1999), la etapa de expansión es el equivalente a las etapas de crecimiento y expansión y la etapa de madurez hace parte del final de la etapa de expansión y de la etapa de salida del ciclo de vida de Cardullo (1999) y referido por BBVA API_Market (2013).

De acuerdo con Singh y Whittington la tasa de crecimiento de un período no tiene influencia en las tasas de crecimiento de los períodos siguientes (Singh & Whittington, 1962). Por otra parte, Blázquez (2005) plantea el crecimiento empresarial como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, en donde la empresa se ve comprometida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos (Blázquez, 2005). De acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona, dicha ampliación de la capacidad productiva y aumento de recursos se puede medir mediante indicadores como: Activo total neto y patrimonio, aumento de colaboradores o empleados, inversión neta e inversión bruta, valor contable de la empresa, volumen de ventas, ingresos y rentabilidad. Los mismos autores (Blázquez, Dorta y Verona) hacen referencia a los siguientes indicadores que permiten complementar la lista: Edad, tamaño, motivación, gestión del conocimiento, clientes, demanda, accesibilidad a créditos, mejoras tecnológicas y apoyo gubernamental (Blázquez, et al., 2006).

Tabla 4.
Indicadores para medición de crecimiento empresarial

<u>Indicador</u>	<u>Descripción</u>
Activo total neto.	Hace referencia al capital disponible en una empresa después de restar las deudas correspondientes a la operación de sus activos.
Número de empleados.	Personal que labora en la empresa a cambio de un salario.
Inversión neta.	Refleja el incremento del capital después de reducir la depreciación del periodo.
Inversión bruta.	Hace referencia a la reposición o variación de bienes de capital existente o generado durante un periodo determinado. Comprende la inversión neta y la inversión necesaria para cubrir la depreciación del capital.
Valor contable de la empresa.	Es el término utilizado para describir cuánto vale una empresa o un activo según sus estados financieros.
Volumen de ventas.	Es la cantidad o número de productos o servicios vendidos en las operaciones normales de una compañía durante un período específico de tiempo.
Ingresos de explotación.	

	<p>Son los ingresos que obtiene la empresa relacionados con su actividad económica habitual al realizar su objeto social.</p>
Rentabilidad.	<p>Es la medida de los beneficios de las sociedades, fundamentalmente en relación con sus ventas, activos o recursos propios.</p>
Edad y tamaño.	<p>Estos dos indicadores influyen en el proceso de crecimiento empresarial, aunque la edad no necesariamente influye en el tamaño de la empresa.</p>
Motivación.	<p>Hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento en el alcance de los objetivos empresariales.</p>
Gestión del conocimiento.	<p>Es un proceso que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional y la innovación y que adicionalmente permite generar nuevo valor e incrementar el nivel de competitividad para alcanzar los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia en función de las personas, los procesos y la tecnología (Medina, 2016).</p>
Clientes.	<p>La posición estratégica de una empresa debe encaminarse hacia la búsqueda selectiva de los clientes más favorables, generando oportunidades</p>

	en nuevos mercados geográficos o bien sea concentrándose en un mercado o segmento de origen.
Demanda.	Es un factor que determina la actividad productiva de una empresa, puesto que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado.
Accesibilidad a créditos.	La situación financiera de una empresa le permitirá acceder a una determinada línea de crédito para la financiación de sus proyectos. Entre más estable sea la situación financiera, habrá una mayor probabilidad de disponer de fondos crediticios.
Mejoras tecnológicas.	El incremento de la productividad como consecuencia de la mejora tecnológica incitará a la empresa a diversificarse para buscar nuevos mercados o nuevas formas de negocio.
Apoyo gubernamental.	A medida que la empresa avanza, puede verse un mayor o un menor compromiso gubernamental que afecte de manera directa el crecimiento de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Blázquez, 2006

Por otra parte, la estratificación utilizada en México bajo la cual es catalogada una entidad como una micro, pequeña y mediana empresa según la normativa del país se encuentra establecida en el acuerdo de estratificación de las micro, pequeñas y

medianas empresas publicado en el diario oficial de la federación (Secretaría de Gobernación, 2009). Y en lo establecido en el artículo 3, fracción III de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa. Esta catalogación que es aplicable a las empresas Fintech dentro del país, será utilizada dentro de la investigación como soporte para poder catalogar en cierta medida el tamaño de las empresas Fintech que hagan parte de la muestra poblacional.

Tabla 5.
Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 10 hasta 30
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: Recuperado de Secretaría de Gobernación, 2009

3.2. Permanencia

De acuerdo con Restrepo, un emprendimiento que perdura con el transcurrir del tiempo presenta resultados financieros superiores, adicionalmente adecúa su manejo a las condiciones del entorno sectorial y a las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios no explotados, realiza un estudio a detalle de sus competidores, diseña y ejecuta una cadena productiva de valor, además promueve la búsqueda de un desempeño y gestión eficiente, propiciando la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Restrepo, 2009). En las líneas anteriores, Restrepo menciona una serie de conceptos, categorías y actividades que se pueden resumir de la siguiente manera: por una parte la permanencia depende de las estrategias y el gobierno de la empresa dictaminados por la dirección y por otra parte también depende de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento estructurados por la gerencia. Como se puede apreciar, los resultados de la permanencia

se reflejan en el tiempo, pero esta depende de un conjunto de elementos para que sea viable.

La tasa de fracaso a nivel global en el campo de la innovación es muy alta, las Startups poseen características que las diferencian de las empresas tradicionales, la probabilidad de fracaso durante los dos primeros años en las Startups o emprendimientos tecnológicos es del 75% incluso si su idea, equipo, producto y plan son lo suficientemente buenos para obtener respaldo y financiación (Startup Gnome, 2015), este panorama pareciera indicar que en general, un emprendimiento tecnológico alcanza ciertos niveles de estabilidad en su permanencia en el mercado después de su segundo año de trayectoria.

En Latino América el panorama no es diferente, el fracaso de los emprendimientos Startups es muy elevado, si se toma como ejemplo a Argentina, solo el 7% de estas empresas llegan al segundo año, mientras que para el caso de Chile aproximadamente un 25% no superan su primer año. Si se menciona a México, el 75% de las Startup cierran a los dos años (Instituto del Fracaso, 2014), lo cual refuerza el planteamiento sobre el incremento en la estabilidad de la permanencia de las Startup en el mercado después de su segundo año de funcionamiento.

Cuatro de cada diez Startups que inician sus actividades, tienen en promedio tres meses de capital para abastecer su funcionamiento, lo que significa que no lograrán permanecer activas en el mercado si no recaudan dinero adicional y si sus ingresos y gastos siguen siendo los mismos (Startup Gnome, 2020). Se necesita reconocer los recursos con los que cuenta la empresa, desarrollar un plan para su gestión y las tácticas para su desarrollo (Becerra, 2018). De acuerdo con lo planteado, resulta de vital importancia para un emprendimiento tecnológico que durante su etapa semilla y temprana pueda encontrar una fuente de financiamiento que le permita contar con los recursos necesarios para garantizar su permanencia después de superar su periodo inicial de funcionamiento.

Cerquera (2012) por medio de un caso de estudio, realizó un análisis de comparación entre empresarios consolidados y no consolidados en empresas que contaban con más de 3,5 años en operación. En sus resultados sugiere que las empresas que alcanzan una permanencia en el mercado, poseen un perfil con características en común entre las cual se destaca que han sido creadas por personas con ascendencia empresarial, con un nivel de educación universitaria, además de contar con experiencia en creación de empresa y haber recibido asesoría empresarial al momento de crearla (Cerquera, 2012), dicha sugerencia permite asociar la experiencia y capacitación del fundador como un factor que puede influir de manera directa en la permanencia de un emprendimiento.

Por otra parte, el crecimiento empresarial es un propósito incuestionable de las organizaciones, se trata de un objetivo inherente puesto que en general las organizaciones buscan crecer con el fin de obtener un beneficio que les permita ser sostenibles además de crear una imagen corporativa positiva, implementar el bienestar institucional y garantizar su permanencia (Aguilera, 2012). Esta afirmación permite vincular el crecimiento del emprendimiento con su permanencia, es decir que, si una empresa crece, de por sí asegura en cierta medida su permanencia en el mercado, por lo cual cada uno de los identificadores de crecimiento que se manejen en esta investigación van a vincularse de manera implícita como factores para la permanencia de las Startups Fintech que hagan parte de la población investigada.

3.3. Factores estratégicos

Cada uno de los factores estratégicos que se presentan en este apartado se soporta con una fuente literaria que los respalda.

Los modelos de negocio son considerados como un campo de investigación que van de la mano con la estrategia, dichos modelos orienta la manera de hacer negocios frente a la incertidumbre, complejidad y dinamismo de los entornos (Ramírez, Rodríguez, & González, 2019).

Un modelo de negocio es una breve descripción de los elementos básicos que van a permitir a una determinada empresa desarrollar una propuesta de valor, de tal manera que su implementación permita obtener la sostenibilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Los modelos de negocio no necesariamente se derivan de una estrategia, aunque se reconoce que la relación entre estos dos elementos es un factor indiscutible para la competitividad de las organizaciones (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Magretta (2002) plantea la utilidad del concepto de modelo de negocio para comprender el sentido de una iniciativa empresarial y mejorar su desarrollo. El autor explica que el modelo de negocio es una historia o un relato que describe de manera narrativa y también numérica cómo la empresa articula los diferentes elementos que le permiten crear valor, entregarlo y obtener una renta neta por el ejercicio. La utilidad retribuida deberá ser suficiente para permitirle a la empresa sostenerse, crecer y transformarse, a lo largo del tiempo (Magretta, 2002).

Las Startups Fintech son empresas de emprendimiento que manejan un nivel de incertidumbre superior al de las empresas tradicionales lo cual las obliga a desarrollar un conjunto de habilidades para asegurar su competitividad y permanencia en el mercado. Esta diferencia conlleva a la adopción de modelos de negocio, metodologías ágiles y dinámicas no convencionales que servirán de guía durante el desarrollo de las diferentes actividades y procesos de la empresa.

El modelo Lean Startup es una de las metodologías con mayor impacto en la comunidad emprendedora global, es la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación que se fundamenta en los principios del método científico y de la creación artística. Es una nueva forma de ver el desarrollo de productos y servicios innovadores que enfatizan en la rápida iteración y la comprensión de los consumidores (Ries, 2012).

Para lograr su modelo, Ries se basa en tres métodos o principios de los cuales toma algunos aspectos para desarrollar su propuesta en la cual integra el lienzo de

modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010) con el desarrollo de clientes de Blank y Dorf (2012) y con el desarrollo ágil de producción que es un conjunto de métodos de ingeniería del software basados en el progreso iterativo e incremental.

Las anteriores premisas, soportan el considerar a la implementación de un modelo de negocio como un factor estratégico para el crecimiento y permanencia de una Startup Fintech y adicionalmente, debido a la relevancia y aplicabilidad del lienzo de Osterwalder sustentada por Ries dentro de su modelo Lean Startup (Ries, 2012), en la presente investigación se plantea trabajar sobre dicho lienzo de nueve módulos del modelo de negocio Canvas de Alexander Osterwalder para categorizar los factores estratégicos identificados, de tal forma que puedan ser presentados de una manera organizada y estructurada. Se aclara que la literatura de los factores que se citarán durante el presente capítulo fue incluida por contar con un amplio soporte que resalta de una manera específica aspectos particulares que permiten enmarcar a cada factor como aplicable a las empresas del sector Fintech.

Figura 7.

Lienzo de modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, 2010

En la siguiente tabla se explica cada uno de los módulos que conforman el lienzo:

Tabla 6.
Características de los módulos del lienzo de Osterwalder

<u>Módulo</u>	<u>Características</u>
Socios clave	Una empresa no puede pensarse como autosuficiente, por lo tanto necesita desarrollar asociaciones o redes de contactos que le permitan optimizar su propuesta de valor y un funcionamiento correcto ya sea con proveedores, instituciones, sindicatos, empleados, clientes e incluso con otras empresas y demás stakeholders. Estas asociaciones se utilizan como una herramienta que va a facilitar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.
Actividades clave	Son las actividades estratégicas esenciales que se realizan con el fin de alcanzar la fluidez necesaria de la propuesta de valor al mercado. En este apartado se definen las partes del proceso que son esenciales para que el producto tenga el éxito que se espera, para lo cual se debe realizar una lista de los diferentes puntos clave estratégicos para el negocio y de aquellas acciones y procedimientos que aportan valor para alcanzar los objetivos corporativos.
Recursos clave	Son los recursos con los que cuenta el negocio, como por ejemplo: Talento humano, recursos intelectuales, físicos, know-how, maquinaria, solvencia económica, en fin, recursos que aumentan la probabilidad de éxito en el mercado debido a la alta propuesta de valor respaldada por el modelo de negocio.

Propuesta de valor	Se utiliza para describir la propuesta del producto o servicio ofrecido por la empresa dentro del mercado, para esto se tienen en cuenta factores como: La innovación, la relación entre precio y producto, los productos similares, la exclusividad en el diseño, la practicidad del producto y de su uso, las mejoras en el rendimiento y en el servicio. En sí, se utiliza para describir las características del producto que van a permitir que los clientes lo prefieran por encima de otros productos en el mercado.
Relaciones con los clientes	Hace referencia al tipo de relaciones que se deberán establecer con los clientes que deciden adquirir el bien ofrecido por la empresa. El cliente se convertirá en la fuente más confiable de información sobre los cambios y mejoras que deberá efectuar la empresa para dominar el mercado, por lo tanto, se deberán establecer las diferentes formas para mantener las relaciones a largo plazo con los clientes.
Canales de distribución.	Son las rutas o canales más efectivos para ofrecer y entregar el producto o servicio al cliente final, para esto se deberá analizar la manera actual en la que se está ofreciendo el producto o servicio, la manera de optimizar el uso del canal utilizado, analizar si es realmente el ideal para el segmento o foco del mercado y además analizar la opción de la utilización de nuevos canales que pudieran traer beneficios al negocio.
Segmentos de clientes	Se utiliza para especificar los grupos poblacionales hacia los cuales está dirigido el producto o servicio ofrecido. En este punto resulta indispensable tener en claro cuál es la necesidad que será solventada con el bien ofrecido, aquella

	<p>necesidad que la competencia no haya atendido o que lo esté haciendo de manera inadecuada. Los grupos poblacionales son grupos de personas usuarios u organizaciones para los cuales el producto crea valor, es decir aquellos usuarios a los cuales se pretende ayudar a resolver un problema o usuarios a quienes se busca satisfacer una necesidad.</p>
<p>Estructura de costos</p>	<p>Hace referencia a la estrategia que deberá seguir el modelo de negocio para mantener la estructura de costos de la empresa, para lo cual es necesario analizar muy bien la totalidad de los costos que influyen en la creación y desarrollo del producto o servicio ofrecido y del funcionamiento de la empresa, además será necesario gestionar una manera de reducción de costos sin afectar el modelo de negocio e identificar el costo de las actividades claves para el negocio.</p>
<p>Fuentes de ingreso.</p>	<p>Son los posibles ingresos que pueda tener el negocio bien sea por la venta del bien o servicio en el mercado o por conceptos que de una u otra forma se vinculen al bien ofrecido, se deberá identificar qué monto estará dispuesto a pagar el nicho de mercado por el producto o servicio que se le entregue. Por otra parte, será necesario definir y especificar los medios de pago que serán aceptados al realizar las transacciones al igual que evaluar la posibilidad de incrementar dichos medios para facilitar el acceso a los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el lienzo de Osterwalder, 2010

3.3.1. Socios clave. Uno de los factores que garantizan la sostenibilidad de un emprendimiento Fintech, son las alianzas con las instituciones financieras, para el caso de México se ha registrado un incremento entre el 2011 y el 2018 (Bancomext, 2018). Las instituciones financieras tradicionales han reconocido la importancia de las alianzas con el sector Fintech con el fin de poder abarcar nichos de mercado que debido a su tamaño y estructura de costos no han logrado cubrir. Además, dichas alianzas han fortalecido la estructura del conocimiento y de la tecnología entre los dos sectores, generando nuevas oportunidades de negocio y crecimiento más allá de las fronteras (Lee, 2018).

Dentro de este mismo contexto, la creación de alianzas con instituciones bancarizadas permitirá alcanzar una mayor cobertura de usuarios para poder ofrecer servicios confiables más atractivos y que sean más amigables con el cliente final. Por otra parte Araiza, Velarde y Chávez señalan que las empresas que cooperan entre sí logran desarrollar niveles más altos de capacidades que las que no lo hacen, por lo tanto, la cooperación entre empresas puede ser utilizada como una estrategia que permite desarrollar las capacidades tecnológicas, haciendo a las compañías cada vez más competitivas (Araiza, Velarde, & Chávez, 2014), aumentando sus posibilidades de crecimiento y permanencia a futuro.

Bajo este contexto, la alianza y la colaboración entre entidades financieras y empresas Fintech, proporcionará beneficios mutuos, dicha colaboración permite a la banca tradicional acelerar su proceso de innovación y ofrecer por intermedio de las Fintech productos y servicios que su modelo actual no le permitía desarrollar, mientras que por otra parte, las Fintech podrán extender sus servicios hacia una masa crítica de clientes bancarizados (Funkas, 2017).

Adicionalmente, Barringer (2005) agrupa una serie de factores que definen el rápido crecimiento de las empresas, entre los cuales hace referencia a las características del socio fundador de una empresa, exponiendo que los atributos personales de dicho personaje influyen considerablemente en el rápido crecimiento de una empresa.

Un emprendedor con experiencia en su campo comprende mejor las características del mercado objetivo, además cuenta con una red fortalecida de contactos que van a facilitar el desarrollo de las operaciones dentro del emprendimiento (MacMillan, 1987).

Los emprendedores que desarrollaron sus nuevos modelos de negocio después de adquirir experiencia en anteriores empresas donde adicionalmente contaban con conocimientos técnicos desde las universidades y con destrezas para aprovechar la red de contactos generada a través de los años de trayectoria, lograron potenciar el desarrollo de las operaciones de sus nuevas empresas (Cancino & Farias, 2012), adicionalmente un emprendedor con experiencia previa contará con redes de contacto social y profesional que pueden solventar limitaciones de recursos dentro de las primeras etapas del negocio (Baum, 2001), ofrecer soporte al emprendimiento, servir de base para futuras alianzas o como menciona Velasco, la capacidad de los socios fundadores de desarrollar una amplia red de contactos y potencializar su capacidad de networking abrirá las puertas hacia inversiones, clientes, alianzas y empleados clave (Velasco, 2020).

Por otra parte, uno de los elementos clave dentro de un emprendimiento es el nivel educativo que presenta el emprendedor (Vier, 2017) que resulta de valiosa ayuda debido al nivel de especialización requerido para el manejo y control de las tecnologías que este tipo de Startups manejan (Staniewski, 2016), adicionalmente, Hausman identifica la existencia de una relación positiva entre la innovación de las empresas y el nivel de estudios de sus responsables. Las personas que cuentan con una educación más limitada resultaban ser administradores menos innovadores (Hausman, 2005), la formación académica en la dirección de una empresa es un factor decisivo para la generación de innovaciones, esto se debe a que posee una mayor capacidad innovadora, soportada en el funcionamiento de un área especializada en investigación (Levenburg, 2006).

En el reporte global del ecosistema Startup 2020, el conocimiento es tomado como uno de los factores para el éxito de un emprendimiento (Startup Gnome, 2020), es decir

que la experiencia presente en los socios fundadores tendrá una influencia directa en la trayectoria del negocio. El barómetro MIT Technology Review (2015) describe la perseverancia, pasión, determinación, visión, flexibilidad, creatividad, sociabilidad, buena comunicación y educación (preparación formal) como factores de éxito internos inherentes al emprendedor (MIT Technology Review, 2015), adicionalmente, el liderazgo es otra de las características que le permiten a los emprendedores motivar, persuadir y guiar a sus equipos de trabajo para la consecución de los objetivos de la empresa (Gerson, Salazar, Guzmán, & Vera, 2017).

Las incubadoras son otro elemento que adquiere máxima relevancia para la prestación de apoyo a las Startup en su período de formación, ofreciendo asistencia física y facilitando el espacio para el funcionamiento de la nueva empresa, lo cual permite a la Startup centrar sus esfuerzos en encontrar redes de proveedores y clientes para desarrollar su negocio de una forma continua (Peris Hevia, 2014). En el mejor de los casos la incubadora se convertirá en un socio clave que ofrecerá sus servicios desde una empresa semilla hasta cuando dicha empresa adquiera la independencia y la sostenibilidad financiera para abandonar el programa de incubación y poder encargarse de su permanencia en el mercado con bases más cimentadas.

Un factor que puede impulsar a una Startup y por ende a una Fintech en su crecimiento y escalabilidad es el uso de aceleradoras de negocios, las cuales por medio de sus programas ayudan a las empresas en la construcción de su producto o servicio inicial y además se encargan de facilitar a la Startup la identificación de potenciales segmentos de clientes promoviendo recursos en forma de capital o empleados (Peris, 2014, págs. 19-20).

Normalmente las aceleradoras son empresas que ofrecen mentoría a las Startups y a la vez que aportan capital semilla, espacio de trabajo, redes de contactos con clientes, proveedores y contactos con empresas pares para finalmente presentar los modelos de negocio de estas empresas nacientes ante potenciales inversores (Cohen, 2013). Como se puede apreciar, las firmas aceleradoras resultan ser socios clave que pueden influir

de manera directa en el crecimiento de una Fintech en el mercado, por lo tanto se incluirá como un factor para la permanencia y crecimiento.

3.3.2. Actividades clave.

Contar con una planificación estratégica. De acuerdo con Ogliastri (2004), el propósito de la planeación estratégica es permitir el desarrollo coherente en una organización, coordinando las acciones de las diferentes subunidades mediante la unificación de criterios que provean claridad a todos los estamentos de la empresa en relación a los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para poder alcanzarlos (Ogliastri, 2004). La planeación estratégica ha cumplido igualmente un papel importante en la formulación de políticas, en la definición de metas e indicadores y en la asignación de recursos a programas, proyectos o actividades esenciales en la realización de las estrategias o en la consecución de sus propósitos (misión, visión, objetivos). Es también un proceso de aprendizaje en el cual las organizaciones mediante ensayos sucesivos de aciertos y errores, derivan importantes lecciones sobre cómo desempeñarse y manejar los problemas, debilidades, retos, fortalezas, amenazas y oportunidades (Sanchez, 2003).

Por otra parte, de conformidad con lo planteado por Minchala y Silva, dentro de una Startup el área de planeación estratégica tendrá la finalidad de desarrollar las actividades que permitan el crecimiento y mejora del emprendimiento (Minchala & Silva, 2018), por lo tanto las actividades de la dirección de proyectos deben estar constantemente alineadas con la dirección del negocio.

Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos del plan estratégico de la organización, por lo tanto, si el proyecto permanece continuamente alineado con la dirección estratégica de la organización, sus posibilidades de éxito van a aumentar significativamente (PMI, Inc., 2013). En resumen, una adecuada planeación estratégica va a permitir definir una misión, un análisis de la situación (previa, actual y deseada), el planteamiento de

objetivos y el diseño de proyectos y de las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos en concordancia entre las metas y las capacidades y el crecimiento del negocio.

Contar con una oficina de dirección de proyectos. Con el fin de mantener alineados los proyectos con los objetivos de negocio, el contar con una oficina de dirección de proyectos como estructura de gestión para la estandarización de los procesos de gobierno relacionados con los proyectos, permitirá facilitar la gestión y optimización de recursos, metodologías, herramientas y técnicas dentro de los diferentes proyectos (Project Management Institute, Inc., 2013).

La utilización de producto mínimo viable (MVP) para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Un MVP es un producto con las funciones esenciales, que se utiliza para validar una idea o producto en el mercado de tal manera que se genera un prototipo o producto básico que se enfoca solo en las funciones y aspectos relevantes, de esta forma se puede cambiar de dirección a tiempo para evitar desperdiciar recursos en una idea que desde un principio no tenía oportunidad de sobrevivir (Ries, 2012). Manejar lotes pequeños en los procesos de producción y desarrollo, de manera contraria a lo que suele decir la intuición, permitirá una detección y corrección más temprana de falencias y errores, es decir que se tendrá una retroalimentación oportuna, lo que implica la disminución en el desperdicio de recursos al no tener que realizar correcciones a grandes lotes de producción y desarrollo, sino que solo será necesario corregir un primer lote inicial de tamaño reducido. Adicionalmente los problemas de calidad también se podrán identificar mucho antes, por otra parte, el manejo de lotes pequeños va a impulsar la comunicación e interacción entre los empleados de las diferentes áreas de la empresa quienes de manera conjunta aportarán alternativas de solución para la resolución de los problemas identificados (Ries, 2012).

Perseverar o Pivotear. Identificar de manera temprana si se debe perseverar o por el contrario, cuándo se debe modificar o abandonar una estrategia de negocio o pivotar para conseguir un menor despilfarro de recursos poder orientar a la empresa hacia un nuevo camino que permita un crecimiento significativo (Ries, 2012), de esta

manera se podrán realizar soluciones prontas y oportunas que permitan la continuidad y el crecimiento del negocio.

Documentar el aprendizaje validado. Cuando después del esfuerzo y recursos invertidos en experimentación se haya descubierto que algo no funciona, aun así se está generando aprendizaje validado, y este conocimiento pasa a ser activo intangible del negocio que además se convierte en una unidad esencial para medir el progreso de una Startup, por lo tanto resulta indispensable documentar dicho aprendizaje (Ries, 2012).

Empoderar a los equipos de trabajo. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) menciona que el crecimiento de una empresa representa el alcance de su desarrollo, el cual se manifiesta en parte por los cambios observados en su estructura organizativa (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 1996, pág. 24).

Con los adelantos en las tecnologías de información y comunicación, las empresas se ven en la necesidad de reajustar sus estructuras organizacionales pasando de modelos tradicionales jerárquicos orientados al mando vertical, a estructuras que tienden cada vez más a la línea de mando horizontal por su eficiencia en el manejo de la información (Gándara, Mathison, Primera, & García, 2007), adicionalmente, una estructura organizacional horizontal permite a las empresas tener menos restricciones en los niveles de gestión, genera mayor compromiso entre los colaboradores y además facilita la libertad y autonomía al promover el empoderamiento que de acuerdo con Hurtado, es una herramienta de gestión que permite aumentar el nivel del compromiso del talento humano dentro de una empresa, además permite mejorar la conducción racional de las actividades y la optimización de recursos (Hurtado, 2008).

Por otra parte, el empoderamiento permite a los empleados ser generadores de cambio, además el aumento de poder de decisión va a incrementar la responsabilidad sobre sus tareas lo cual estimula el sentido de pertenencia incrementando la satisfacción,

motivación, entusiasmo, actitud positiva y lealtad del empleado hacia la empresa (Martínez, Olarra, & Ramírez, 2009).

Por medio del empoderamiento los empleados tienen la oportunidad y compromiso para dar lo mejor de sí bajo el liderazgo de un gerente que los oriente y que los haga partícipes en la toma de decisiones del negocio en un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial (Núcleo Universitario: Rangel, 2011).

Inversión en innovación. Es indispensable una constante inversión en innovación desde la Startup más pequeña hasta las de mayor tamaño. Todo emprendimiento tecnológico debe tener claro que deberá invertir en innovación, en el desarrollo de nuevas ideas de negocio, nuevos productos y servicios (Ries, 2012), de no hacerlo se convertirán en empresas obsoletas que simplemente van a desaparecer. De acuerdo con Dorley y Patterson la innovación permite ampliar la oferta de productos y servicios, lo cual incrementa ingresos y reputación (Doorley, 1999) (Patterson, 1998) y por lo tanto va a contribuir de manera directa en la obtención de resultados que acerquen a la consecución de los objetivos del negocio.

Utilización de metodologías ágiles. Las metodologías ágiles son cruciales para el éxito de la transformación digital en una empresa, debido a que la implementación de este tipo de metodologías se adecúa perfectamente a la naturaleza de los proyectos empresariales (Cuartero, 2018) aunque, inicialmente estas metodologías fueron concebidas y orientadas hacia procesos de desarrollo de software (Cortés, 2011) pero su aplicabilidad ha demostrado que puede extenderse a diferentes ramas en la gestión de negocios independientemente de su tipo o sector. De acuerdo con Carvajal, las metodologías ágiles se caracterizan principalmente por el uso de técnicas que permiten agilizar el desarrollo de los procesos y que cuentan con una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en los requisitos de un proyecto (Carvajal, 2008). Adicionalmente las metodologías ágiles, ofrecen otras ventajas como la facilidad en la priorización de tareas según necesidades, la participación directa por parte del cliente, la

retroalimentación a los resultados que se le entreguen de forma progresiva y la autogestión del proyecto por parte del equipo de trabajo (Cuartero, 2018). Todo este conjunto de características permite proponer el uso de metodologías ágiles como un factor que estimula el crecimiento y permanencia de un emprendimiento financiero tecnológico.

Existen un sin número de metodologías ágiles en la literatura, pero aquellas que cuentan con mayor documentación y presencia en internet son: Scrum, Extreme Programming (XP), Test Driven Development, Crystal Methods, Agile Project Management (APM) y Dynamic System Development Method (DSDM) (Carvajal, 2008). A continuación, se describen algunas de las metodologías ágiles más destacadas en la literatura consultada:

- Scrum. Es un marco de trabajo utilizado para gestionar proyectos de una manera ágil y dinámica. Bajo este marco de trabajo, se dividen los proyectos en épicas, historias y tareas que se reparten a cada uno de los miembros del equipo Scrum para que sean realizadas durante ciclos denominados sprint. Un sprint es un periodo de tiempo que normalmente comprende entre una semana y un mes. A cada sprint se asigna una cantidad de puntos de historia, cada tarea comprende determinados puntos de historia asignados por el equipo teniendo en cuenta sus capacidades grupales e individuales y la complejidad de cada tarea. Las tareas se registran en un tablero en un mínimo de tres columnas (pendientes, en proceso, realizadas). Al cumplir cada tarea se registra el avance del proyecto en un gráfico denominado Burn Down el cual permite identificar el avance real del proyecto día a día.

Scrum se centra en la flexibilidad, la introducción de cambios y requisitos durante el proyecto, el factor humano, el producto final, la colaboración con el cliente y el desarrollo incremental como formas de asegurar resultados ágiles y de calidad en los proyectos. De acuerdo con Rivadeneira, Scrum no está concebido para ser utilizado independientemente, sino en combinación con otras

metodologías. Se enfoca en valores y prácticas de gestión, sin mencionar requerimientos, implementación u otros temas técnicos. Utiliza técnicas de control de procesos que aplica en gestión y control de proyectos (Rivadeneria, 2013).

- Extreme Programming (XP). Es una metodología ágil distribuida en seis fases (exploración, planificación, iteraciones, producción, mantenimiento y cierre de proyecto) (Rivadeneria, 2013). Su objetivo es el desarrollo y gestión de proyectos con eficacia, flexibilidad y control, orientado hacia la pronta satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.
- Test Driven Development (TDD). O metodología de desarrollo orientada a las pruebas. Es una práctica de programación que consiste en escribir primero las pruebas generalmente individuales, después escribir el código fuente que supere la prueba de manera satisfactoria y, por último, refactorizar el código escrito aumentando de esta manera la calidad del producto final (Carvajal, 2008).
- Crystal Methodologies. Se trata de una familia de metodologías desarrolladas por Alistar Cockburn que permiten caracterizar al proyecto según su tamaño y complejidad. La elección de cada una de estas metodologías varía dependiendo de las circunstancias y necesidades del proyecto en particular. Cada una de las familias de Crystal tiene un color asignado de acuerdo con la complejidad de la metodología, cuando más oscura sea la tonalidad del color más compleja es la metodología (Carvajal, 2008).
- Dynamic System Development Method (DSDM). Es un método ágil que tiene sus inicios en el año de 1994 y que se enfoca en el ciclo de vida completo del proyecto. Comprende cinco fases: Estudio de viabilidad, estudio de negocio, modelo funcional de las iteraciones, interacciones de diseño y construcción e implementación. La idea fundamental de esta metodología es fijar primero el tiempo y el coste para después determinar las funcionalidades que se pueden implementar en el producto. (Carvajal, 2008). Su éxito radica en su filosofía:

"cualquier proyecto debe estar alineado con objetivos estratégicos claramente definidos y centrarse en la entrega temprana de beneficios reales para el negocio".

Tabla 7.
Resumen metodologías ágiles

<u>Método ágil</u>	<u>Características</u>
Scrum	Es un marco de trabajo que se centra en la flexibilidad, la introducción de cambios y requisitos durante el proyecto, el factor humano, el producto final, la colaboración con el cliente y el desarrollo incremental como formas de asegurar resultados ágiles y de calidad en los proyectos.
Extreme Programming (XP)	Es una metodología de desarrollo ágil distribuida en seis fases (exploración, planificación, iteraciones, producción, mantenimiento y cierre de proyecto). Su objetivo es el desarrollo y gestión de proyectos con eficacia, flexibilidad y control, orientado hacia la pronta satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.
Test-Driven Development (TDD)	O metodología de desarrollo orientada a las pruebas. Es una práctica de programación que consiste en escribir primero las pruebas generalmente individuales, después escribir el código fuente que supere la prueba de manera satisfactoria y, por último, refactorizar el código escrito aumentando de esta manera la calidad del producto final.

Crystal Methodologies

Se trata de una familia de metodologías desarrolladas por Alistar Cockburn que permiten caracterizar al proyecto según su tamaño y complejidad. Cada una de las familias de Crystal tiene un color asignado de acuerdo con la complejidad de la metodología, cuando más oscura sea la tonalidad del color más compleja es la metodología.

Dynamic System Development Method (DSDM)

Se enfoca en el ciclo de vida completo del proyecto. Comprende cinco fases: Estudio de viabilidad, estudio de negocio, modelo funcional de las iteraciones, interacciones de diseño y construcción e implementación. La idea fundamental de esta metodología es fijar primero el tiempo y el coste para después determinar las funcionalidades que se pueden implementar en el producto. Su éxito radica en su filosofía: "cualquier proyecto debe estar alineado con objetivos estratégicos claramente definidos y centrarse en la entrega temprana de beneficios reales para el negocio".

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura citada

3.3.3. Recursos clave. Los recursos clave son los recursos con los que cuenta el negocio y que aumentan la probabilidad de éxito en el mercado debido a la alta propuesta de valor respaldada por el modelo de negocio.

Talento humano. La búsqueda de colaboradores A-Player dentro de los equipos de trabajo. Este tipo de empleados son personas apasionadas, entusiastas y particularmente colaboradoras. En sus actividades presentan mejor rendimiento que los

demás integrantes del equipo y asimilan rápidamente como propia la cultura organizacional. Adicionalmente poseen una gran perspicacia comercial, una actitud ética de trabajo y una capacidad única para reconocer y pronosticar las necesidades. Todas estas características las convierten en personas indispensables para las organizaciones (Crossland, 2017).

Atraer empleados con altas capacidades incrementa la probabilidad de implementar una estrategia de crecimiento (Bragg, 1999), adicionalmente un alto compromiso organizacional es un factor indiscutible de estimulación para el crecimiento (Cooper, 1995), por otra parte, la capacidad de atraer, desarrollar y de retener talento financiero, tecnológico y emprendedor es crucial para lograr un éxito sostenido (Bancomext, 2018).

Atraer y fidelizar al mejor talento permite mejorar la competitividad de las empresas, el servicio y la satisfacción del cliente, además de ofrecer la oportunidad de convertir a los empleados en los mejores embajadores de una marca (Evercom, 2020).

En el reporte global del ecosistema Startup 2020, el talento humano es tomado como uno de los factores para el éxito de un emprendimiento (Startup Gnome, 2020), lo que implica que este factor presente en los colaboradores y equipo de trabajo tendrá una influencia directa en la trayectoria del negocio.

Desarrollar actividades de motivación dirigidas hacia los empleados. Es importante establecer incentivos para el reconocimiento de sus labores. De acuerdo con Barringer, una política de recompensas ayuda a alinear los intereses de los empleados con el plan de crecimiento (Barringer, 1999).

Contar con programas de formación y actividades periódicas de capacitación. Es importante fomentar la formación constante de los colaboradores y de la persona que se encarga de dirigir la empresa para mantenerse al día con la rapidez de cambio que exige el mercado. La educación es un aspecto clave para la consecución

de objetivos, por lo tanto debe ofrecerse a los empleados la posibilidad de desarrollar sus capacidades (MIT Technology Review, 2015).

Capacidades tecnológicas. Estas capacidades son un conjunto de habilidades dinámicas y cambiantes que se han convertido en un recurso vital para generar innovaciones en las empresas con una capacidad de respuesta a los cambios del entorno competitivo (García, Pineda, & Andrade, 2015), el disponer de tecnología necesaria va a facilitar el proceso de innovación y desarrollo dentro del emprendimiento.

Las Fintech tienden a promover las capacidades tecnológicas con el fin de adaptarse de una manera oportuna a los requerimientos del mercado. La necesidad de acumular y renovar capacidades permite administrar el conocimiento, la innovación y el aprendizaje, además de entregar una ventaja competitiva ante las demás empresas (Dutrenit, 2002), ya que las necesidades del mercado presionan a las empresas a ser cada vez más innovadoras para no perder su competitividad (Madhok, 2010) y con mayor razón las empresas del sector Fintech que basan la prestación de sus servicios en las tecnologías de información y comunicación.

La ventaja principal de desarrollar un conjunto de habilidades tecnológicas es que permite a las empresas fortalecer nuevas capacidades que le ayudan a adaptarse rápidamente al entorno cambiante (Bell, 1993) y a lograr un mejor posicionamiento dentro de su nicho de mercado.

Infraestructura. En el reporte global del ecosistema Startup 2020, la infraestructura es considerada como uno de los factores para el éxito de un emprendimiento (Startup Gnome, 2020), es decir que este factor tendrá una influencia directa en la trayectoria del negocio. Las Fintech y Startup en general, son organizaciones que se apalancan en las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones para obtener un crecimiento acelerado y exponencial (Zapata, 2016).

Certificaciones. Se considera fundamental contar con una o más certificaciones de respaldo que entreguen un valor agregado el cual permita generar un elevado peso comercial dentro de la percepción del consumidor y que a la vez permitan a la empresa ser más competitiva en el mercado en el cual desarrolla y ofrece sus servicios. La confianza que genera una certificación da credibilidad al producto, además le brinda al consumidor garantías sobre su origen, método de fabricación, proceso de distribución y control, lo que le permite ser un competidor más fuerte en el mercado (López J. , 2020).

Propiedad intelectual. Las ideas no pueden ser protegidas, pero sí su materialización. Para las Startups, es permitido proteger los programas de ordenador que sustentan el proyecto, así como también las fases del diseño de dicho programa como por ejemplo: Papel, código fuente, código objeto y manuales del usuario.

Por otra parte, la propiedad industrial también puede ser protegida, será vital registrar la marca o el signo distintivo de la Startup, cuyo registro es constitutivo de derechos. Si la Startup utilizará la red de Internet, será indispensable que registre los dominios desde los que se va a operar incluyendo además los genéricos como.com, .net, .org, o .edu y los territoriales .es (Galindo, 2015), adicionalmente, si se desarrolla una tecnología propia, no habrá competencia: Nadie más dispondrá del know how y si esta es protegida legalmente, nadie más podrá explotarla (Confederación de empresarios de Málaga, 2019).

Detección temprana de vulnerabilidades. La capacidad de detección temprana de vulnerabilidades en los sistemas de defensa de las instituciones financieras son dos aspectos fundamentales. Se requiere tener mecanismos para protegerse y para detectar posibles fallas y vulnerabilidades en los sistemas de información, así como contar con políticas para el manejo de información confidencial (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2017) las cuales permitan contar con niveles de seguridad más que necesarios para resguardar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información y que además dictaminen los controles y medidas necesarias para un adecuado

almacenamiento y transferencia de dicha información para evitar ser víctimas de ataques y de accesos no autorizados.

En el primer foro de Ciberseguridad llevado a cabo en octubre de 2017 en el Palacio Nacional en la Ciudad de México, se destacó que conforme se va transformando y digitalizando la relación con los clientes, se debe avanzar también en generar confianza en los procesos digitales para que todos los participantes en el sector financiero tanto tradicional como Fintech puedan realizar transacciones y operar en condiciones de seguridad y certeza (CNBV, 2017).

Análisis y gestión de riesgos, recuperación de desastres (DRP), plan de continuidad de negocio (BCP). La adopción de una empresa Fintech como prestadora de servicios financieros conlleva a la implementación de medidas de seguridad y adopción de estándares de gestión de riesgos que generen la confianza necesaria para que los usuarios utilicen los servicios. La seguridad cibernética sería una importante medida que facilita asegurar un camino para mitigar las preocupaciones actuales sobre los riesgos de las operaciones de banca electrónica y del sector Fintech (Ng & Kwok, 2017). Por lo tanto la gestión de riesgos dentro de una empresa financiera tecnológica se convierte en un factor determinante entre el éxito o el fracaso de la acogida de sus productos o servicios por parte de los usuarios en el mercado.

La interrupción en el funcionamiento de los sistemas informáticos de una empresa bien sea por algún tipo de ataque informático, por desastres naturales, o una interrupción del suministro eléctrico entre otros, conlleva a una repercusión negativa de manera directa sobre el negocio (Navarro, 2006). Estos posibles escenarios permiten ver la necesidad de realizar un análisis de riesgos en el cual se identifiquen los activos de información críticos para el negocio, para que con esta información se pueda establecer una política de seguridad que determine cómo se deben proteger dichos activos, y las medidas de control para auditar su cumplimiento (Navarro, 2006) en pro de garantizar una continuidad del negocio.

La implementación de un sistema de gestión de la continuidad del negocio (BCMS) que entregue las directrices para gestionar medidas de preparación y de respuesta ante situaciones imprevistas, va a beneficiar la continuidad de las actividades de la organización, además de ayudar a minimizar el impacto de posibles interrupciones y a la protección de sus intereses, los de sus clientes, empleados y demás partes interesadas. Por otra parte, la implementación de un BCMS ayudará a mantener la reputación del negocio ante amenazas, posibles interrupciones y circunstancias adversas (Sotres, 2012).

Las organizaciones compiten por mantener operativa la cadena de suministro y operaciones, considerando el mayor número de aspectos posibles que puedan afectar la continuidad de los procesos y en caso de ocurrencia, lograr su oportuno restablecimiento (Loján, J., & C., 2018), por consiguiente será muy necesario para una empresa contar con un plan de continuidad de negocio (BCP) como estrategia de mitigación que facilite la recuperación rápida de las operaciones de negocio críticas de la organización (Gordon, 2013).

Por su parte, el plan de recuperación de desastres (DRP) es otra herramienta o factor para tener en cuenta, puesto que en dicho plan se depositarán un grupo de procedimientos de respuesta de emergencia relativos a la infraestructura tecnológica de información de la organización, el DRP es un subconjunto del BCP, concretamente, el BCP va a proporcionar a la organización el plan de negocios estratégico a largo plazo para permitir continuación después de una interrupción, mientras que un DRP es más táctico y proporciona un plan de corto plazo para hacer frente a las interrupciones específicas orientadas a tecnología de información (Zhang, 2013).

Se aclara que la aplicación de BCMS, no solamente se enfoca hacia la parte tecnológica sino también pretende la seguridad de los empleados, las comunicaciones internas, la renovación y mantenimiento de los procesos críticos y la gestión eficaz del análisis de riesgos y crisis (Urbancová, 2013).

3.3.4. Propuesta de valor. Ser una marca reconocida y respaldada por una buena reputación digital a tal punto de llegar a ser la primera marca en la que piensa un cliente objetivo en el momento de realizar su adquisición implica mucho trabajo pero también una mayor posibilidad de ampliar el mercado (CEM, 2019, pág. 109). Para lograrlo será necesario contar con una propuesta de valor debidamente fundamentada.

Calidad de un producto o servicio. Otro de los factores identificados tiene que ver con la calidad de un producto o servicio, que en sí se define como la percepción que el cliente tiene sobre su valor, por lo tanto, dependiendo de la manera en que el cliente perciba determinados factores asociados al producto, lo va a considerar de mayor o menor calidad en función de la manera en que este resuelva sus necesidades (Cámara Málaga, 2019).

Los sistemas de gestión de la calidad se desarrollan bajo el concepto de ser una decisión estratégica para mejorar el desempeño global y proporcionar una base sólida y una ventaja competitiva en las iniciativas de desarrollo sostenible (Ávila & Morales, 2019), por lo tanto, la implementación de sistemas de gestión de calidad dentro de los procesos, productos, marketing, servicios, gestión organizacional y en el desarrollo tecnológico resulta ser un factor estratégico para incrementar los niveles de competitividad (Ávila & Morales, 2019), puesto que la comercialización de productos y servicios de alta calidad provee un importante punto de diferenciación (Roper, 1997), lo que conlleva a que la calidad se convierta en un factor estratégico para la competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Para evaluar la calidad de un producto, es necesario valerse de instrumentos de medición en las distintas etapas del proceso de fabricación y desarrollo, puesto que cada detalle va a influir el resultado del producto o servicio final (Cámara Málaga, 2019). La calidad debe ser medida de manera constante a través de instrumentos cuantificables que permitan llevar un control certero, para esto existen una serie de herramientas denominadas indicadores de calidad. Estos son algunos de los criterios necesarios para medir la calidad de un producto o servicio (Cámara Málaga, 2019):

- Satisfacción del cliente. Mide el grado de conformidad de los clientes con los productos o servicios recibidos. Un cliente promedio opta por cambiar de proveedor porque percibió problemas en el servicio y no por motivos de precio o calidad del producto, representando el 40% de todas las deserciones de los clientes (Martínez & Lauzardo, 2006). Esto hace indispensable adoptar políticas internas que permitan medir constantemente la satisfacción del cliente.
- Grado de cobertura del mercado. Mide hasta qué punto está cubierto o no el mercado sobre el cual se está operando.
- El precio. Mide la manera en que determinados segmentos del mercado perciben el producto o servicio como de más calidad o exclusividad dependiendo de su precio.
- Los procesos de producción. La calidad también se puede medir en los procesos de producción que se llevan a cabo para crear ese producto.
- Seguridad. En el mundo de los servicios técnicos y tecnológicos, la seguridad es un valor determinante en todo producto o servicios que implique un riesgo significativo. Así, por ejemplo, las normas de seguridad que se establezcan en el proceso de fabricación y el grado de seguridad y confianza que el producto o servicio aporte al cliente tendrán una fuerte influencia en la percepción del valor.
- Eficiencia y rendimiento. La eficiencia o el rendimiento define el grado en que el producto o servicio ayuda a solucionar el problema del cliente en menos tiempo o de manera sencilla. Si un producto ofrece un alto rendimiento, se tenderá a percibir también como un indicador de la calidad.

Novedad y diferenciación. La firma consultora Deloitte, argumenta que uno de los factores clave que contribuyen al éxito de un Fintech es la demanda del producto o servicio (Bancomext, 2018). Resulta imprescindible satisfacer las necesidades de los clientes para lograr una permanencia en el mercado (Belohlav, 1993). Para cumplir con

la meta de obtener clientes satisfechos, los productos o servicios ofrecidos por una Fintech deben cumplir con algunas especificaciones, como por ejemplo, que sea novedoso y se diferencie a los demás productos ofrecidos en el mercado, que tenga un diseño atractivo, que ofrezca beneficios y/o funciones adicionales incluidas en el producto, exclusividad y precios en comparación a la competencia entre otros factores, por lo tanto la novedad y diferenciación pueden ser considerados como dos factores adicionales dentro de la presente investigación.

Creatividad. Entre los factores que debe tener un producto o servicio se señala de manera reiterativa a la creatividad (Im, Montoya, & Workman, 2013). La creatividad en la producción de ideas se perfila como un aliado fundamental en el desarrollo de productos novedosos y útiles, por lo tanto, los responsables de las empresas deben fomentar e incentivar la creatividad en todos los niveles de la organización (Moreno, 2014). Por su parte, la creatividad y la innovación son dos aspectos que van de la mano, por lo tanto, la innovación va a permitir la implementación exitosa de las ideas creativas en los bienes ofrecidos (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & M., 1996).

3.3.5. Relaciones con los clientes, factores identificados. La toma de decisiones estratégicas para una Startup deberá estar basada en el conocimiento de primera mano adquirido por la constante interacción con los clientes (Ries, 2012), finalmente son los clientes quienes más información pueden aportar sobre el nivel de satisfacción directa de un producto o servicio, por este motivo es indispensable aprender a escucharlos de verdad, para poder satisfacer sus verdaderos deseos y expectativas.

En ocasiones, el creer que se tiene una idea fantástica, motiva a desarrollarla según un punto de vista de expectativas particulares que muy posiblemente no vayan en concordancia con las expectativas de aquel consumidor final que pagará por comprar la idea materializada (Oliva, 2017). Este es uno de los motivos por lo que se estima conveniente hacer partícipe al usuario durante el proceso de desarrollo del producto o servicio; su participación va a permitir experimentar en tiempo real para descubrir qué es lo que aquel consumidor desea, para de esta manera obtener datos mucho más precisos

y actuales sobre la demanda del mercado y de sus necesidades reales (Ries, 2012). Invitar a los consumidores a colaborar en los procesos de concepción, evaluación, desarrollo y creación de la estrategia de negocio es fundamental para conocer con exactitud si lo que se está realizando se conecta con la demanda real del mercado (CEM, 2019). Adicionalmente, integrar al cliente dentro del desarrollo va a aumentar su nivel de satisfacción y este aumento en la satisfacción que tiende a incrementar su lealtad también conducirá al incremento de la cuota de mercado de la organización (Hernández, 2016).

3.3.6. Canales de distribución, factores identificados. El éxito de una Startup no sólo se sustenta en la realización de un buen plan de negocio, sino también en la construcción de una estrategia de comunicación adecuada (Evercom, 2016). Las Startups otorgan gran valor a la comunicación como un factor importante para la consecución de sus objetivos empresariales.

Los principales objetivos que persiguen las Startup con su estrategia y acciones de comunicación son los de conseguir reconocimiento o branding por parte de la sociedad en general, lograr notoriedad con sus acciones, difundir sus productos o servicios, captar clientes o fidelizar a los clientes actuales y mejorar su atención (Román, 2016). Para lograrlo, el diseño del canal de marketing requiere de un análisis de las necesidades de los consumidores, el establecimiento de los objetivos, la identificación de las principales alternativas y su evaluación (Kotler, 2012).

El comunicar la innovación de un modo eficaz y relevante es una forma de liderazgo que repercute de manera positiva en la empresa. Liderar esa comunicación reporta también beneficios crecientes en términos de confianza y reputación. Hacerlo con eficacia y fuerza es clave para el éxito en el nuevo ecosistema corporativo (Evercom, 2020). Por todos estos motivos resulta clave para el cumplimiento de los objetivos del emprendimiento la selección adecuada de los canales a utilizar.

Existen múltiples canales aunque de manera más específica, de acuerdo con la agencia de comunicación Evercom, el principal recurso de las Startups para promocionar su marca no son los medios de comunicación tradicionales sino la utilización de las redes sociales (Román, 2016). De acuerdo con la investigación realizada por Bosh y Bosh (2016), los canales más utilizados por las Fintech para la realización de marketing son: App, WEB, correo, teléfono y SMS, mientras que López hace referencia a canales y recursos adicionales como Mobile First, multicanal, Marketplace, e-commerce, ventas directas y retail (López B. , 2019).

Por otra parte en su investigación Roig destaca tres tipos de comunicación utilizados dentro del círculo de empresas Fintech mexicanas y los canales que se manejan dentro de cada uno de los tipos de comunicación planteados. El primer tipo es el de comunicación masiva, el cual utiliza canales de marketing como periódicos, sitios WEB de noticias, televisión y radio; el segundo tipo es la comunicación selectiva, que utiliza canales como anuncios en redes sociales, correo electrónico, y sitios WEB; y el tercer tipo de comunicación utilizado por los emprendimientos Fintech en México es la comunicación personal que se vale de canales telefónicos, chats en las diferentes plataformas y mensajes de texto o SMS (Roig, 2016).

Klarik plantea un diagrama para procesos de monetización de las ventas en emprendimientos digitales en el cual resume estrategias, medios y además complementa la lista de canales mencionados por los autores citados anteriormente. El proceso de Klaric comprende los siguientes elementos: Televisión, radio, impresos, eventos búsqueda PPC o pago por clic, optimización para motores de búsqueda (SEO), marketing de contenido, relaciones por internet, redes sociales o social media, landing page, página WEB de productos y servicios, página WEB home, remarketing, conversion return optimization (CRO), merchandising, automatización de marketing, personalización, compra multicanal, contenido generado por usuario (UGC), inclusión de clientes, programas de lealtad, programa de email y reatracción (Klaric, 2018).

Figura 8.

Proceso de monetización en los emprendimientos digitales.



Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Klaric, 2018

La siguiente tabla resume los diferentes canales encontrados en la literatura citada para este bloque del lienzo, clasificándolos de acuerdo con los tipos de comunicación a los que hace mención Roig en su investigación:

Tabla 8.

Canales de distribución de acuerdo con su tipo de comunicación

<u>Tipo de canal</u>	<u>Canal</u>
Canales de comunicación masiva	App (Application software) Inclusión de clientes (voz a voz). Merchandising. Periódicos, revistas y demás impresos. Sitios WEB. Televisión y radio.
Canales de comunicación selectiva	Búsqueda PPC o pago por clic. Conversion return optimization (CRO).

Correo electrónico.
Optimización para Motores de Búsqueda (SEO).
Landing page.
Sitios WEB.
Redes sociales.

Canales de comunicación personal

Canales telefónicos.
Chats en las diferentes plataformas.
Contenido generado por usuario (UGC).
Correo electrónico.
Mensajes de texto (SMS).
Personalización.
Relaciones por internet.

Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de Román, Bossch, López, Roig y Klaric

El uso de indicadores de desempeño es otro factor identificado en la literatura. Los Indicadores Clave de Desempeño o KPIs son los parámetros que ayudan a medir el progreso hacia la consecución de los objetivos planteados, dichos indicadores proporcionan información que permite determinar el éxito o fracaso de una determinada estrategia llevada a cabo y a la vez, facilita la toma acertada de decisiones correctivas (López, 2013) que permitan obtener un mayor retorno de la inversión. De acuerdo con González (González, 2019), entre los indicadores más utilizados para medir el desempeño dentro de las campañas en redes sociales se encuentran las siguientes métricas o indicadores de desempeño KPI:

- Menciones. Número de veces que se nombró la marca en las redes sociales.
- Impresiones. Número de veces que un mensaje fue visto.
- Performance de comunidad. Número de fans, seguidores por canal.
- Progreso de comunidad. Tasa de crecimiento de fans y seguidores por red social.
- Número de interacciones. Likes, favoritos, compartidos, republicaciones.
- Percepción de la marca. Porcentaje de mensajes positivos.
- Número de comentarios y valoraciones.

- Performance de atención al cliente. Tiempo de respuesta a las inquietudes en redes sociales.
- Performance de resolución. Número de tickets de casos resueltos en un periodo específico.
- Número de seguidores o suscriptores.
- Tráfico. Número total de usuarios que visitan una página WEB.
- Número de leads originados. Número de clientes potenciales.
- Crecimiento de leads en determinado tiempo. Incremento de clientes potenciales durante un periodo de tiempo.
- Conversiones. Leads que finalmente facturaron el producto o servicio.

3.3.7. Segmentos de clientes, factores identificados. Una de las claves del éxito de los emprendimientos está en satisfacer necesidades con una propuesta de valor más clara y segmentada (Oliva, 2017), el no seleccionar de una manera adecuada el segmento de mercado a cubrir va a provocar que el producto o servicio ofrecido no cuente con la acogida esperada por parte del grupo consumidor hacia el cual va dirigido, por lo tanto de nada vale cumplir con los tiempos de producción o con los presupuestos establecidos si se producen y perfeccionan servicios que no se dirijan al segmento de mercado adecuado (Ries, 2012).

Según la consultora Deloitte, la demanda es uno de los factores clave que contribuye al éxito de un emprendimiento Fintech, (Bancomext, 2018). Cualquier modificación en la segmentación de mercado afectará de manera directa el factor demanda. En el reporte global del ecosistema Startup 2020, el alcance del mercado es tomado como uno de los factores para el éxito de un emprendimiento (Startup Gnome, 2020), es decir que el alcance tendrá una influencia directa en la trayectoria del negocio. Solo un pequeño porcentaje de los emprendimientos Fintech operan en mercados globales, esto se debe en buena parte a que la regulación para operar fuera de su país de origen suele ser muy específica y limitante (Bosch, 2016). Con respecto a este ítem se puede observar una primera segmentación: Fintech enfocadas a usuarios locales, Fintech enfocadas a usuarios globales, y Fintech mixtas. En el campo internacional

México cuenta con el potencial para explotar diferentes oportunidades de apertura de mercado global proporcionadas por una red de 13 tratados de libre comercio con 50 países (TLCs), 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las Inversiones (APPRI) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado entre complementación económica y acuerdos de alcance parcial (Secretaría de Economía Gobierno de México, 2015). Esta serie de tratados y de acuerdos son una herramienta que puede ser utilizada para facilitar la expansión del ecosistema Fintech mexicano más allá de sus fronteras.

En el termómetro Fintech (Endeavor, 2019) se realiza la siguiente segmentación por inclusión de usuarios o de consumidores finales al sistema Fintech en México:

- Consumidor bancarizado.
- B2B instituciones financieras.
- Consumidor sub-bancarizado.
- PYMES bancarizadas.
- B2B Corporativos.
- PYMES sub-bancarizadas.
- Consumidor no bancarizado.
- Pymes no bancarizadas.

De acuerdo con el reporte nacional del 2018 emitido por el Consejo Nacional de Inclusión Financiera del Gobierno de México sobre la adopción de los servicios Fintech en el país, existen ciertas variaciones en el porcentaje de adopción de los servicios Fintech tomando como referencia la edad del usuario, por ejemplo, la aceptación en México por parte de la población que se encuentra entre los 18 a 24 años es del 37%; mientras que el grupo entre 25 a 34 años es el que mayor adopción presenta con 48%. A partir de ese grupo comienza a disminuir la adopción de estos servicios: 41% en las personas de 35 a 44 años; 30% en los adultos de 45 a 54 años; 22% en la población de 55 a 64 años; 15% en las personas de 65 a 74 años; y finalmente 9% en los adultos con 75 años (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2018). Esta agrupación por rango de

edades permite observar una manera de segmentación de clientes de los servicios Fintech de acuerdo con su demografía.

3.3.8. Estructura de costos, factores identificados. Establecer desde el inicio de la planificación un modelo correcto de gestión de costos bajo el liderazgo de personal idóneo (Zapata, 2016). La identificación inicial minuciosa de costos de un proyecto tecnológico dentro de una Fintech es una herramienta fundamental en la construcción de la línea base del presupuesto para el control de cada proyecto idóneo (Zapata, 2016); (Hernandez & Calderón, 2019). El gestionar de una manera adecuada una estructura de costos y su asignación, va a permitir identificar qué productos y servicios ofrecidos son más relevantes y rentables para el negocio, de esta manera será más fácil concentrar esfuerzos en aquellos que generan mayores márgenes de utilidad o un beneficio más alto para el negocio.

En un análisis de estructura de costos es de suma importancia que se considere la identificación de los costos más relevantes que influyen en la creación y desarrollo del modelo de negocio, así como la manera de poder reducir los costos sin afectar dicho modelo de negocio y también identificar las actividades claves más costosas del modelo (Villalobos, Vargas, Rodríguez, & Araya, 2018). Estas prácticas van a permitir contar con un planteamiento adecuado de metas para alcanzar el punto de equilibrio y la generación de utilidades además de facilitar la aproximación de los costos fijos y variables en los productos y servicios ofrecidos para la determinación de su precio al ser introducidos en el mercado.

3.3.9. Fuentes de ingreso, factores identificados. Cuando las Startups mueren, la causa oficial de su muerte comúnmente suele ser el agotamiento del dinero o el abandono por parte del fundador. A menudo las dos ocurren simultáneamente (Graham, 2007). El contar con financiamiento que respalde una buena idea será indispensable para el crecimiento y permanencia de una Fintech en el mercado. De acuerdo al reporte global del ecosistema Startup 2020, el financiamiento es considerado como uno de los factores para el éxito de un emprendimiento (Startup Gnome, 2020) lo que implica que este factor

tendrá una influencia directa en la trayectoria del negocio. Será vital contar con financiamiento que permita cubrir el desarrollo de las actividades clave del emprendimiento. Adicionalmente, de acuerdo con Bancomext, la firma consultora Deloitte argumenta que dentro de los factores clave que contribuyen al éxito de una Fintech se encuentra la disponibilidad de capital (Bancomext, 2018). En otras palabras, la disponibilidad de fuentes de financiamiento puede ser considerada como otro factor que influye de manera directa en el desarrollo y crecimiento de una Startup Fintech.

Existe un mercado informal y uno formal por medio de los cuales una empresa Startup Fintech puede financiar el inicio y continuidad de sus actividades. El mercado informal hace referencia a una fuente por medio de la cual los fundadores, dueños o accionistas, sus familiares, amigos y los fondos de capital semilla son quienes financian el emprendimiento. El segundo mercado lo conforman los fondos de capital de riesgo, los fondos de capital privado y ángeles Inversionistas (Fracica, et al., 2011). Si las inversiones privadas recaudadas por una Fintech no son insuficientes, serán necesarios incentivos adicionales tales como los esquemas respaldados por el gobierno y los beneficios fiscales (Bancomext y ProMéxico, 2018); con estos beneficios el estado no solo apoya al sector Fintech sino que a la vez genera una mayor inclusión social hacia sectores desatendidos por la banca tradicional.

Por otra parte, una fuente directa de ingresos son las ventas al consumidor final. Según Javier Ayala, director de e-commerce en BBVA Bancomer 2018, el interés de los comercios es vender y para lograr ese objetivo diversifican los métodos de pago, facilitando al comprador el pago de los productos y servicios (BBVA, 2018). El ofrecer diferentes formas de pago es una manera incluyente para concretar un mayor número de ventas. De acuerdo con Monreal, el momento del pago es una actividad crítica dentro del comercio electrónico puesto que en este momento el usuario o cliente puede abandonar la compra debido a la escasez de posibilidades y flexibilidad a la hora de seleccionar la forma de pago (Monreal, 2012). La Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (2009) menciona que los medios de pago que se suelen encontrar habitualmente en las tiendas de Internet son de dos tipos, off-line y on-

line. Los medios off-line son aquellos métodos en los cuales el pago no se efectúa durante la realización de la compra, como por ejemplo: Contra reembolso, transferencia bancaria y domiciliación bancaria, son métodos que se efectúan a posteriori o de forma diferida; mientras que los medios de pago on-line son métodos en los cuales el pago se realiza en el mismo momento de la realización de la compra mediante conexión directa a través de una pasarela de pago o similar como por ejemplo: PayPal y tarjetas de crédito a través de transferencia de pago virtual. Adicionalmente Monreal (2012) hace referencia a otros medios de pago Off-line como: Giros postales; y medios de pago on-line como: DineroMail, CheckOut, Mercado Pago, SafetyPay y entidad bancaria directa.

Tabla 9.
Métodos de pago

<u>Tipo de método de pago</u>	<u>Método de pago</u>	<u>Breve descripción del método de pago</u>
Off-line	Contra reembolso.	El pago se realiza cuando el producto adquirido llega al usuario.
Off-line	Transferencia bancaria.	Este método de pago consiste en que el comercio notifica al usuario una cuenta bancaria donde el cliente debe realizar una transferencia para que se gestione su pedido.
Off-line	Domiciliación bancaria.	Este método es menos frecuente, consiste en que el cliente facilita al comercio un número de cuenta bancaria para que este le gire un cobro con una periodicidad determinada. Esta forma de pago toma sentido bajo un entorno B2B (comercio

		entre empresas), o bien para la venta de servicios de suscripción periódica.
Off-line	Giro postal	Este tipo de pago se realiza utilizando el correo, de tal manera que el comprador gira el dinero al vendedor.
Online	Tarjeta de crédito.	Es el sistema de pago electrónico más común y aceptado hoy en día dado el uso generalizado de las tarjetas de crédito.
Online	PayPal.	Este método de pago, propiedad de la empresa norteamericana Ebay, consiste en la recepción y envío de dinero en Internet de forma rápida y segura entre comprador y vendedor. Al registrarse un usuario puede obtener servicios como suscripción a pagos periódicos, realizar el pago desde una cuenta bancaria, o incluso que el dinero se deposite en la propia cuenta de PayPal.
Online	DineroMail	Es un método que permite a cualquier individuo o empresa cobrar sus ventas con las principales tarjetas de crédito, medios de pago en efectivo o mediante transferencia bancaria, es decir que acepta pagos online, offline y micropagos. Permite trabajar con casi todos los bancos en México, incluso recibir pagos en

		<p>tiendas como Oxxo y Seven Eleven permitiendo ampliar la red de cobranza por medios electrónicos para los vendedores.</p>
Online	CheckOut	<p>Este medio ofrece servicios de pago y comercio electrónico mediante el uso de tarjetas de crédito, brindando asistencia a sus clientes, transacciones cifradas con certificación SSL, reportes financieros, rastreo o seguimiento, prevención de fraudes, seguimiento de afiliados, servicio al cliente y seguimiento de ventas. Además permite al vendedor crear una cuenta en su sitio oficial. Los usuarios guardan la información de su tarjeta de crédito y la dirección de envío en su cuenta de Google, y pueden comprar en los negocios afiliados a Google Checkout.</p>
Online	Mercadopago	<p>Es una plataforma de pago para recibir pagos en internet, en el sistema tanto el comprador como el vendedor deben tener una cuenta en Mercado Libre, de forma que cuando un comprador adquiere un producto o servicio, la notificación es enviada a Mercado Libre y éste lo notifica al vendedor para que envíe el artículo y una vez que el cliente tiene su producto, Mercado Libre realiza el pago al vendedor.</p>

		Los medios de pago aceptados por esta plataforma son: Tarjeta de crédito, dinero en cuenta de MercadoPago, transferencia y depósitos bancarios.
Online	SafetyPay	Es un medio de pago seguro para realizar compras por Internet, pagando a través de banca en línea, sin revelar información de las cuentas del cliente, sin registros, sin cobro de comisiones, sin riesgos de fraude puesto que la transacción se realiza directamente con el banco que elige el comprador. Funciona directamente con las cuentas de ahorro o cuentas corrientes del usuario en los bancos afiliados, mediante su propio sistema de banca online. Los bancos afiliados a este sistema de pagos en México son 4: BBVA Bancomer, Santander, Banorte y Scotiabank.
Online	Entidad bancaria directa	La aplicación de comercio electrónico puede utilizar una pasarela de una entidad bancaria directamente. De esta forma, los pagos se realizan directamente en los servidores del banco correspondiente mediante el TPV (Terminal de Punto de Venta).

Fuente: Autoría propia basada en información de AECEM y Monreal, 2009 y Monreal, 2012

3.3.10. Resumen de los factores identificados. A manera de resumen, en el siguiente gráfico se puede observar los principales factores para el crecimiento y la permanencia de una Startup Fintech identificados en la literatura:

Figura 9.

Factores identificados



Fuente: Elaboración propia con base en el Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder

3.4. Aportes del capítulo

Durante este capítulo se realizó una exploración de diferentes conceptos y enfoques sobre crecimiento empresarial, así como también del ciclo de vida de las Startups entregando una descripción de cada etapa de dicho ciclo. Posteriormente se abarcó un conjunto de indicadores aplicables al crecimiento empresarial los cuales se tendrán en cuenta como indicadores dentro de las variables de la presente investigación. Además se realizó una descripción sobre la permanencia de las empresas dentro del mercado, también sobre los periodos críticos que determinan parte de su permanencia. Adicionalmente, se expuso la vinculación entre la permanencia de una empresa con su crecimiento. Por último, se realizó una descripción de los factores estratégicos que de

acuerdo con la literatura encontrada influyen en el crecimiento y permanencia de las empresas.

4. Metodología de la investigación

4.1. Justificación

En América Latina, México ha demostrado ser un líder indiscutible dentro del campo de la innovación tecnológica financiera al poseer el mayor ecosistema de emprendimientos Fintech en la región y además por ser pionero en la aplicación de normatividad y medidas de regulación para una adecuada supervisión de este importante sector de la economía.

Finnovista es una firma que en colaboración con el Banco Iberoamericano de Desarrollo se ha dedicado a consolidar información sobre los ecosistemas Fintech en América Latina y España. De acuerdo con sus informes “Fintech Radar” México se ha convertido en un líder indiscutible a nivel regional debido a las proporciones alcanzadas por el número de emprendimientos financieros tecnológicos que desde 2015 han registrado una tasa de crecimiento promedio anual de 23% (Finnovista, 2020), lo que implica que pasó de ser un ecosistema de 128 empresas Fintech en el año 2015 a ser un sector con 441 emprendimientos financieros tecnológicos para el año 2020, superando con amplia ventaja a ecosistemas de países como Brasil, Chile, Uruguay, Colombia, Perú y demás países de la región Latinoamérica y Caribe.

Pensando en contribuir con la continuidad de este liderazgo que propicia la innovación y desarrollo dentro del país se realizó la presente investigación que pretende identificar los principales factores estratégicos que influyen en el crecimiento y la permanencia de las Startups Fintech en México con el fin de ofrecer a los emprendedores del sector información válida que les permita optimizar de manera estratégica los esfuerzos y recursos orientados hacia factores específicos que fortalezcan la permanencia y agilicen el crecimiento de sus emprendimientos dentro del mercado financiero tecnológico mexicano. De resultar favorables los resultados de la investigación se podrá contar con una herramienta que oriente a las actuales y nuevas Startups Fintech hacia el incremento de posibilidades de éxito del negocio y de manera complementaria

se estaría apoyando en la disminución de casos de mortalidad de los emprendimientos Fintech en el país.

El recopilar factores de éxito puede resultar en una herramienta muy útil que aporte un grano de arena en la consolidación del liderazgo de las Startups existentes en México y además podría resultar de ayuda guiando el camino de nuevas Startups, puesto que iniciar un emprendimiento no es una tarea sencilla, ni mucho menos el hacerlo de una manera exitosa. El ofrecer una recopilación de factores estratégicos que orienten al éxito de los emprendimientos financieros tecnológicos en una época de crisis como esta, es un beneficio social que justifica la necesidad de esta investigación.

Adicionalmente, el identificar los factores clave es una propuesta de investigación que puede ser fácilmente escalable hacia futuras investigaciones dentro de la rama de las empresas Fintech o de las Startups en general.

Por otra parte los resultados obtenidos al finalizar la investigación podrían ser la base para la creación de un modelo de negocio que ayude a las empresas Fintech a reducir los riesgos e incrementar probabilidades de éxito dentro de sus actividades y nichos de mercado.

El conocimiento generado como resultado de la investigación podría beneficiar a emprendedores, empresarios y estudiantes que al consultar fuentes de información válidas sobre factores que conduzcan al éxito de los emprendimientos Fintech y de emprendimientos tecnológicos podrán contar con la presente tesis que recopila una amplia literatura sobre el tema, la cual se analizó y se validó mediante una herramienta de recolección de información dirigida a empresas representativas del sector.

Por último, la presente tesis es una investigación que con sus resultados pretende contribuir al conocimiento científico en el área de la Administración de la Tecnología de las ciencias de la administración, más precisamente a las líneas de investigación enfocadas a la innovación tecnológica, emprendedores y competitividad.

4.2. Planteamiento del problema

A pesar del continuo crecimiento del ecosistema Fintech en México, es necesario tener en cuenta que a nivel general las empresas financieras tecnológicas se encuentran inmersas en un ambiente extremadamente cambiante con elevados niveles de incertidumbre y de riesgo sobre la inversión. De acuerdo con Finnovista (2018) y Finnovista (2019), se ha estimado que la mortalidad de las Startups Fintech en México se mantuvo en alrededor del 12% durante los años 2018 y 2019, esta es una cifra que no es para nada despreciable y más aún si se tiene en cuenta que detrás del cierre de cada uno de estos emprendimientos hay una historia de largas jornadas de trabajo y dedicación en búsqueda de un sueño que finalmente resultó truncado, quizás por haber tomado decisiones incorrectas al no contar con suficientes herramientas que les permitieran a los directivos dar pasos más acertados en momentos decisivos.

La tasa de fracaso a nivel global en el campo de la innovación tecnológica es muy alta, las Startups poseen características que las diferencian de las empresas tradicionales, el nivel de incertidumbre es muy elevado y más aún en sus etapas iniciales. El hecho de que la mayoría de los emprendimientos fracasen no es un secreto, la vida de una nueva empresa suele ser brutal y corta (Surowiecki, 2014), la probabilidad de fracaso durante los dos primeros años en las Startups o emprendimientos tecnológicos es del 75% incluso si su idea, equipo, producto y plan son lo suficientemente buenos para obtener respaldo y financiación (Startup Gnome, 2015).

En Latino América el panorama no es diferente, el fracaso de los emprendimientos Startups es muy elevado, si se toma como ejemplo a Argentina, solo el 7% de estas empresas llegan al segundo año, mientras que para el caso de Chile aproximadamente un 25% no superan su primer año. Si se menciona México, el 75% de las Startup cierran a los dos años (Instituto del Fracaso, 2014). Por lo tanto, el grado de incertidumbre que enfrentan en el país las personas con iniciativas e ideas de emprendimiento Fintech es evidente y el no contar con suficientes herramientas que los orienten hacia la toma asertiva de decisiones puede terminar por ampliar el porcentaje de mortandad o frenar

el crecimiento de los emprendimientos generando un efecto negativo en el liderazgo del sector Fintech en México.

4.3. Preguntas de investigación

4.3.1. Pregunta principal. ¿Cuáles son los factores que influyen en que las Startups Fintech de México permanezcan en el mercado?

4.3.2. Preguntas secundarias.

- ¿Cuál es la situación de las Fintech en México?
- ¿Cómo elaborar un documento que agrupe factores que influyan de manera directa en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México?

4.4. Objetivos

4.4.1. Objetivo general. Analizar los principales factores que favorecen la permanencia en el mercado de las Startups Fintech en México.

4.4.2. Objetivos específicos.

- Plantear la situación de los emprendimientos Fintech en México.
- Elaborar un documento que agrupe factores que influyan de manera directa en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México.

4.5. Hipótesis del trabajo.

Los factores estratégicos permiten a las Startups Fintech en México lograr un crecimiento y permanencia en el mercado de forma sostenible.

4.6. Variables de la investigación

La hipótesis planteada es de tipo causal, por lo tanto de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2017) dentro de este tipo de hipótesis a las supuestas causas se les conoce como variables independientes y a los efectos como variables dependientes variables, de tal manera que para la presente investigación, las variables se plantean de la siguiente manera:

- *Variable dependiente (variable de consecuencia).* La variable dependiente para la presente investigación es: “Crecimiento y permanencia”.
- *Variable independiente (variable causal).* La variable independiente para la presente investigación es: “Factores estratégicos”.

4.7. Cuadro de congruencia de la investigación

Tabla 10.
Matriz de congruencia de la investigación

<u>Objetivo general</u>	
Analizar los principales factores que favorecen la permanencia en el mercado de las Startups Fintech en México.	
<u>Pregunta de investigación</u>	
¿Cuáles son los factores que influyen en que las Startups Fintech de México permanezcan en el mercado?	
<u>Hipótesis</u>	
Los factores estratégicos permiten a las Startups Fintech en México lograr un crecimiento y permanencia en el mercado de forma sostenible.	
<u>Variables</u>	
<u>Dependiente</u>	<u>Independiente</u>
Crecimiento y permanencia	Factores estratégicos

Preguntas secundarias y Objetivos específicos	
<u>Preguntas secundarias</u>	<u>Objetivos específicos</u>
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es la situación de las Fintech en México?• ¿Cómo elaborar un documento que agrupe factores que influyan de manera directa en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México?	<ul style="list-style-type: none">• Plantear la situación de las Fintech en México.• Elaborar un documento que agrupe factores que influyan de manera directa en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura consultada

4.8. Etapas de la investigación

4.8.1. Identificación y planteamiento del problema. A pesar de que México cuenta con el ecosistema Fintech más grande de la región, las empresas financieras tecnológicas dentro del país se encuentran inmersas en un ambiente extremadamente cambiante con elevados niveles de incertidumbre y de riesgo sobre la inversión. En la literatura consultada se identificó que existe un importante porcentaje en la mortalidad anual de las Startups Fintech en México, en este punto se detectó un área de oportunidad que motivó a profundizar sobre el tema para poder identificar los factores que intervienen en el crecimiento y permanencia de este tipo de empresas.

4.8.2 Investigación documental. Se efectuó una revisión documental del tema en libros, artículos y revistas, tesis, páginas web, blogs, redes sociales y videos en relación con el tema.

4.8.3 Diseño del marco teórico. El marco teórico se plasmó en tres capítulos: Startup Fintech; Emprendimientos Fintech en México; Identificación y agrupación de factores.

4.8.4. Metodología de la investigación. Se unificaron dentro del cuarto capítulo del presente trabajo los diferentes elementos que componen la metodología utilizada en la investigación, lo cual permitió plasmar de manera más específica el alcance de la investigación.

4.8.5. Diseño del instrumento de medición. Se efectuó la búsqueda de una metodología para diseño de instrumentos de medición de información que pudiesen contener preguntas validadas en relación con los factores estratégicos de crecimiento y permanencia identificados en la investigación. Se dimensionaron y estructuraron las preguntas de la herramienta de recolección de información y finalmente se diseñó el instrumento de medición.

4.8.6. Aplicación del instrumento de medición. El instrumento de medición se diseñó para ser aplicado a directivos y/o fundadores de las 25 fondeadoras Fintech seleccionadas como población de la investigación. De los 25 formularios enviados 14 fueron contestados, lo que equivale a un 56% de las respuestas esperadas. Dicho porcentaje de la muestra no es representativo pero resulta significativamente válido para hacer inferencias y conclusiones dentro de la investigación.

4.8.7. Análisis de resultados. Se elaboraron las estadísticas correspondientes, el análisis de la información recopilada y como paso final se redactaron las conclusiones de la investigación.

4.9. Enfoque, diseño y alcance de la investigación

Dado que se busca comprobar la hipótesis previamente establecida, así como los objetivos propuestos, el presente trabajo se elaboró bajo el planteamiento metodológico de carácter cuantitativo con enfoque descriptivo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y comprobar una hipótesis establecida previamente, confía en la revisión numérica que va a permitir establecer relaciones, comparaciones y patrones de comportamiento en la población seleccionada.

Este tipo de investigaciones busca cuantificar los datos por medio de la aplicación de un análisis estadístico por el que se obtiene información cuantificable que permite establecer relaciones, comparaciones y patrones de comportamiento en la población seleccionada (Campos y Covarrubias & Sosa).

El alcance de la investigación es descriptivo al especificar los factores de crecimiento y permanencia del ecosistema Startup Fintech en México, adicionalmente, tomando en cuenta el nivel de profundidad, se considera que la investigación es exploratoria (Campos y Covarrubias & Sosa, 2011), debido a que en la literatura revisada no se localizó un estudio que relacione los factores de crecimiento y permanencia dentro de las Startups Fintech en México.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, en el cual se procede a medir la relación con respecto a las variables y el objeto de estudio, se analizan las condiciones existentes bajo un contexto observando el fenómeno tal como se da en su contexto natural sin variar de forma intencional las variables independientes para un posterior análisis y ver su efecto sobre otras variables (Hernández, et al., 2017).

El tipo de investigación que se manejó fue transversal puesto que la obtención de datos se produjo en un momento específico. Los fenómenos investigados se capturaron durante un periodo de tiempo limitado de recolección de datos (Campos y Covarrubias & Sosa, 2011) y no de modo evolutivo.

4.10. Población

De acuerdo con Finnovista (2020), 441 empresas activas conforman el ecosistema de Startup Fintech en México. Tras concluir el plazo impuesto por el gobierno para que las instituciones tecnológicas financieras que operan en el país se registren ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), se recibieron 85 solicitudes de autorización para operar como Instituciones de Tecnología Financiera de las cuales 60 corresponden a empresas Fintech de fondos de pago electrónico y 25 a instituciones de financiamiento colectivo (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2019).

En un principio se pretendía tomar como población a la totalidad de Startups Fintech que hasta el primero de mayo de 2020 hubiesen recibido una respuesta favorable por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ante la solicitud entregada a dicha institución para poder operar como emprendimientos financieros tecnológicos de fondos de pago electrónico o de financiamiento colectivo, pero debido a la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2, como medida de contingencia la CNBV el 26 de marzo de 2020 suspendió de manera temporal los procesos de validación de documentación con fecha de reanudación del 17 de agosto de 2020. Hasta antes de la suspensión de las actividades, la única Startup Fintech que alcanzó a recibir el aval de funcionamiento para ejercer sus actividades financieras fue la firma NVIO, que hasta finales de enero de 2021 aún no se encontraba en funcionamiento.

Por el motivo expuesto se procedió a seleccionar una nueva población de estudio, para lo cual resultaba indispensable que las Fintech que hagan parte de la población de la investigación se hubiesen inscrito en tiempo y forma ante la CNBV para el estudio que las acredite como firmas reguladas en cumplimiento de la normatividad Fintech.

La firma mexicana AFICO (Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo) se dio a la tarea de reunir la información de cada una de las Startups Fintech de fondeo colectivo que se presentaron en los tiempos estipulados ante la CNBV y de acuerdo con el comunicado emitido en mayo de 2020 (AFICO, 2020), un total de 25 emprendimientos Fintech de fondeo colectivo enviaron en tiempo forma la solicitud ante la CNBV.

Bajo la evidencia presentada, se procedió a tomar como población de la investigación a las 25 Startups Fintech incluidas en el comunicado de AFICO.

Tabla 11.
Fintech de fondeo colectivo con solicitud en trámite ante la CNBV

<u>Plataforma</u>	<u>Dirección WEB</u>	<u>Folio de aceptación solicitud ante la CNBV</u>
Doopla	https://www.doopla.mx/	201900408802
Briq	https://www.briq.mx/	201900442366
Cumplo	https://www.cumplo.mx/	201900401829
Afluenta	https://www.afluenta.com/	201900436860
Expansive	https://expansive.mx/	201900442329
Inverspot	https://inverspot.mx/	201900442327
Lendera	https://www.lendera.mx/	201900442376
Playbusiness	https://playbusiness.mx/	201900442365
Prestadero	https://prestadero.com/	201900434620
Yo te Presto	https://www.yotepresto.com/	201900436627
Zigo	https://zigocapital.com/	201900439668
Red Girasol	https://www.redgirasol.com/	201900442662
Funday	https://www.funday.com/	201900438018
M2Crowd	https://www.m2crowd.com/	201900436983
Rocktech	https://rocktech.mx/	201900442699
Monific	https://monific.mx/	202900443485
Arkangeles	https://arkangeles.co/	201900440897
100 ladrillos	https://www.100ladrillos.com/	201900439917

Pm2	https://www.pm2.mx/	201900439616
Raisehub	https://www.raisehub.com/	201900443577
Ocapital	https://ocapital.mx/	201900442416
Propeler	https://propeler.mx/	201900439771
Fonpico	https://fonpico.com/	201900441051
Capital Funding Lab	https://www.capitalfundinglab.com/	201900439427
Snowball	https://www.snowball.mx/	201900443073

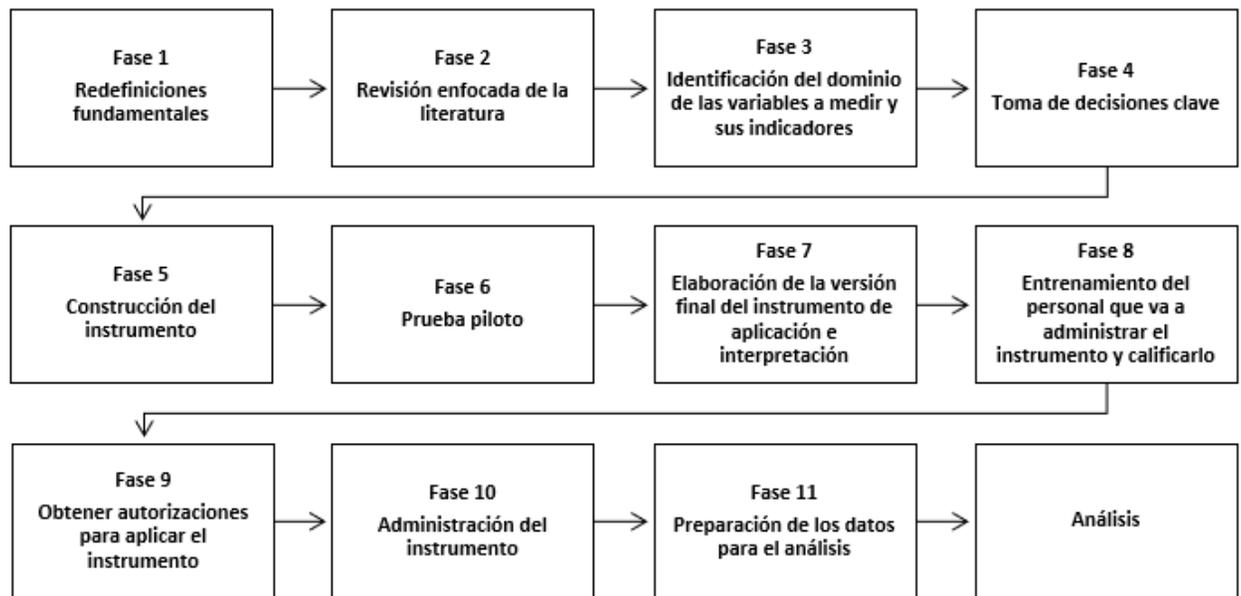
Fuente: Recuperado de AFICO, 2020

4.11. Instrumento de medición

Durante la investigación se desarrolló un instrumento de medición para determinar la implicación de los factores estratégicos en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México. El instrumento se construyó siguiendo el lineamiento propuesto por Sampieri, Hernández y Baptista (2017) tal como se puede observar en la figura número .10

Figura 10.

Proceso para construir un instrumento de medición



Fuente: Adaptado de Hernández, 2017

Fase 1. Redefiniciones fundamentales.

a. ¿Qué va a ser medido?

La existencia de factores estratégicos de crecimiento y permanencia dentro de una Startup Fintech en México.

b. ¿Qué o quién va a ser medido?

Los socios cofundadores o CEO de las Startups Fintech que conforman la población de estudio.

c. ¿Cuándo?

Durante el mes de diciembre de 2020.

d. ¿Dónde?

El instrumento de medición se enviará al correo electrónico previamente identificado de los Fundadores o CEO de las Startups Fintech que conforman la población de estudio.

e. ¿El propósito al recolectar los datos es?

Identificar en las Startups Fintech los diferentes factores estratégicos vinculados con el crecimiento y permanencia del emprendimiento Fintech en México.

f. ¿Qué tipo de datos se van a obtener?

Datos de estadística descriptiva con frecuencias y porcentajes de cada uno de los ítems que conforman el instrumento de medición aplicado a los socios cofundadores o CEO de las Startups Fintech en México que conforman la población de estudio.

Fase 2. Revisión enfocada de la literatura.

La literatura utilizada dentro del marco teórico permitió la identificación y justificación tanto de los objetivos de la investigación como de las diferentes variables e indicadores, permitiendo con base en estos elementos diseñar de una manera confiable y con validez el instrumento de medición aplicado y al mismo tiempo direccionar los esfuerzos al cumplimiento de dichos objetivos.

Fase 3. Identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores.

Del planteamiento del problema e hipótesis de la investigación se desprendió primero, la variable independiente “factores estratégicos” y posteriormente la variable dependiente “crecimiento y permanencia” de las Startups Fintech en México. Durante la construcción del instrumento de medición, se transitó de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías (Hernández, et al., 2017).

Fase 4. Toma de decisiones clave.

Dentro de la literatura existente, no se encontró un instrumento que permita la medición de los factores de crecimiento y permanencia para las Startups Fintech, por este motivo se procedió a desarrollar instrumento de medición congruente con el planteamiento del problema e hipótesis de la investigación. Como resultado, se elaboraron un conjunto de preguntas en relación con las variables a medir, cada una de las preguntas se integró dentro del instrumento de medición.

Para plasmar las variables: “Factores estratégicos” y “crecimiento y permanencia” se tomó como base el Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder (Osterwalder, 2010), este lienzo es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio que hace parte de del modelo Lean Startup que además de ser la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación que se fundamenta en los principios del método científico y de la creación artística, es una de las metodologías con mayor impacto en la comunidad emprendedora global debido a su manera de ver el desarrollo de productos y servicios innovadores que enfatizan en la rápida iteración y la comprensión de los consumidores (Ries, 2012).

El lienzo de Osterwalder está conformado por nueve bloques, cada uno de los cuales se encasilló dentro de esta investigación como una dimensión de la variable de crecimiento y permanencia de una Startup Fintech en México y dentro de cada dimensión se ubicaron los factores de crecimiento y permanencia a medida que fueron identificados.

Para la dimensión “Socios clave” del lienzo de Osterwalder, la investigación se enfatizó en preguntas sobre las alianzas del sector Fintech con el sector financiero y con socios comerciales, también se hizo énfasis en preguntas relacionadas con la importancia de las características del socio o socios fundadores tales como: Nivel de estudios y experiencia previa, perseverancia, pasión, determinación, visión, flexibilidad, creatividad, sociabilidad, buena comunicación y liderazgo. Además se incluyeron preguntas sobre la implicación de las redes de contactos, el uso de incubadoras durante las etapas iniciales y de aceleradoras en el impulso y crecimiento acelerado del emprendimiento.

Para la segunda dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Actividades clave”, se manejó una serie de preguntas con relación a: Qué tan clara es la visión y metas de la empresa, si hay definida una la planificación estratégica, si el emprendimiento registra un crecimiento reiterativo, la utilización de producto mínimo viable para validar ideas de mercado, la importancia de perseverar pivotar a tiempo de estrategia de negocio, el uso de indicadores, la documentación de aprendizaje validado, el empoderamiento de los equipos de trabajo, la alineación de los proyectos con los objetivos del negocio, el contar con una oficina de gestión de proyectos, el manejo de lotes pequeños en los procesos de producción, la inversión en innovación y el uso de mecanismos para respaldar la propiedad intelectual.

En la tercera dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Recursos clave”, se manejaron preguntas enfocadas en averiguar cómo influyen en el crecimiento y permanencia la contratación de personal A-Player en el negocio, las actividades de motivación y de formación, las capacidades tecnológicas para generación de innovación y adaptación al mercado, la infraestructura acorde a las necesidades actuales y futuras del negocio, el contar con certificaciones, el contar con un plan de análisis de gestión de riesgos, de detección temprana de vulnerabilidades, de recuperación ante desastres y de gestión para la continuidad del negocio.

Durante la cuarta dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “propuesta de valor”, la investigación se enfocó hacia preguntas sobre la implicación de una propuesta de valor clara y segmentada, la importancia de contar con reputación y reconocimiento de marca, la gestión de la calidad en procesos, productos y servicios y el papel de la novedad y diferenciación en los productos y servicios.

Para la quinta dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Relaciones con los clientes”, se diseñaron preguntas relacionadas con la importancia de la calidad en la atención al usuario, el papel de las decisiones estratégicas basadas en la Interacción de primera mano con los clientes, el valor de la escucha al cliente y el cómo afecta el incluir a los consumidores en los procesos de concepción, evaluación y desarrollo de los productos y servicios.

Para la sexta dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Canales de distribución”, se manejaron preguntas sobre las estrategias adecuadas de comunicación en la promoción de los productos y servicios y la importancia del uso de redes sociales como canal de mercadeo.

Las preguntas de la séptima dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Segmentos de clientes”, se dirigieron hacia la implicación de la selección adecuada de los segmentos del mercado a cubrir, el alcance del mercado si es local o global y la aceptabilidad del uso de Fintech de acuerdo con las características demográficas del segmento de mercado.

La octava dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Estructura de costos”, manejó preguntas que buscaban determinar las implicaciones en el crecimiento y permanencia al establecer un modelo correcto de gestión de costos bajo un liderazgo idóneo y sobre la identificación minuciosa y detallada de los costos de cada proyecto promovido por el emprendimiento.

Finalmente la novena dimensión del lienzo de Osterwalder denominada: “Fuentes de ingreso”, manejó una serie de preguntas sobre la importancia de la disponibilidad de capital en el momento en que se necesita, las fuentes disponibles de financiamiento formal e informal, el papel del gobierno en el apoyo económico del emprendimiento y los beneficios de proporcionar diferentes formas de pago a los clientes.

Vale la pena aclarar que los ítems mencionados fueron agregados por iniciativa propia, aunque se buscó que cada uno de ellos contara con un respaldo literario que le proporcione las características necesarias para ser incluido de una manera válida dentro del instrumento de medición. Cada uno de los ítems se codificaron a priori con un nivel de medición nominal, con categorías sin orden ni jerarquía y que sólo reflejan diferencias.

En la siguiente tabla se muestran las diferentes dimensiones, indicadores e ítems que se tuvieron en cuenta para la variable “Crecimiento y permanencia”:

Tabla 12.
Matriz metodológica variable dependiente: Crecimiento y permanencia

Crecimiento y Permanencia		
<u>Dimensión</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Ítems</u>
<i>Edad del negocio.</i>	<i>Tiempo de permanencia en el mercado.</i>	<i>Tie1. ¿Cuál es la edad de su empresa Fintech? (en años) R/ _____</i>
<i>Nómina del negocio.</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Nom1 ¿Cuál es el tamaño de la nómina de su empresa? 1= 1 a 10 2= 11 a 50 3= 51 a 100 4= más de 100</i>
<i>Nómina del negocio.</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Cic1. ¿En qué etapa del ciclo de vida de una Startup se encuentra su empresa Fintech?</i>

Ciclo de vida financiación Startups.	Etapa en la que se encuentra la Startup Fintech.	<p>1= Etapa Semilla (etapa de gestación, montaje de la empresa e iniciación de actividades)</p> <p>2= Etapa Temprana (va desde el inicio de las actividades de negocio hasta que la empresa alcanza el punto de equilibrio)</p> <p>3= Etapa de Crecimiento (la empresa ya se encuentra establecida, asentada y posicionada)</p> <p>4= Etapa de Expansión (la empresa ya genera utilidades, es un negocio viable con perspectivas de crecimiento)</p> <p>5= Etapa de Salida (la empresa planea hacer su salida a bolsa por medio de oferta pública de venta)</p>
Crecimiento mensual.	Porcentaje de crecimiento promedio mensual.	<p>Cre1. ¿En términos generales, considera que su empresa Fintech normalmente reporta un crecimiento mensual?</p> <p>1= sí</p> <p>2= no</p> <p>3= no so sé</p>
Crecimiento mensual.	Porcentaje de crecimiento promedio mensual.	<p>Cre2. El impacto en su empresa Fintech a causa de la pandemia COVID-19 ha sido:</p> <p>1= positivo</p> <p>2= negativo</p> <p>3= no ha afectado a la empresa</p>
Variaciones en el negocio.	Número de empleados.	<p>Var1. Desde el inicio de operaciones hasta la fecha actual, ¿Cómo considera que ha sido el historial d comportamiento de cada uno de los</p>
Variaciones en el negocio.	Volumen de ventas.	

<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Tamaño.</i>	<i>siguientes indicadores dentro de su empresa Fintech?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de empleados.</i> • <i>Volumen de ventas.</i> • <i>Espacio de trabajo.</i> • <i>Gestión del conocimiento.</i> • <i>Clientes.</i> • <i>Demanda de productos y servicios.</i> • <i>Mejoras tecnológicas.</i> • <i>Apoyo gubernamental.</i> • <i>Activo total neto.</i> • <i>Inversión neta.</i> • <i>Inversión bruta.</i> • <i>Valor contable de la empresa.</i> • <i>Ingresos de explotación</i> • <i>Rentabilidad.</i> • <i>Accesibilidad a créditos</i> <i>Opciones de cada respuesta:</i> <i>1= ha o han aumentado</i> <i>2= ha o han disminuido</i> <i>3= no hay variación</i> <i>4= me abstengo de responder</i>
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Gestión del conocimiento.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Clientes.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Demanda.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Mejoras tecnológicas.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Apoyo gubernamental.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Activo total neto.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Inversión neta.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Inversión bruta.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Valor contable de la empresa.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Ingresos de explotación.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Rentabilidad.</i>	
<i>Variaciones en el negocio.</i>	<i>Accesibilidad a créditos.</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

En la siguiente tabla se muestran las diferentes dimensiones, indicadores e ítems que se tuvieron en cuenta para la variable “Factores estratégicos”:

Tabla 13.

Matriz metodológica variable independiente: Factores estratégicos

Factores Estratégicos		
<u>Dimensión</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Ítems</u>
Socios clave.	Alianzas comerciales con la banca tradicional.	Soc1. ¿Su empresa Fintech posee alianzas comerciales con alguna institución de la banca tradicional? 1= Si 2= No 3= No lo sé
Socios clave.	Características de los fundadores o CEO a cargo del emprendimiento.	Soc2. ¿Considera que las siguientes características de un CEO, influyen de manera directa en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech? Nivel de estudios, experiencia previa, perseverancia, pasión, determinación, visión, flexibilidad, creatividad, sociabilidad, buena comunicación y liderazgo. Opciones de cada respuesta: 1= totalmente de acuerdo 2= de acuerdo 3= ni en acuerdo ni en desacuerdo 4= en desacuerdo 5= totalmente en desacuerdo
Socios clave.	Apoyo de incubadoras.	Soc3. Cuando inició su empresa Fintech, ¿Obtuvo apoyo de alguna incubadora? 1= Si 2= No

		3= No lo sé
Socios clave.	Apoyo de aceleradoras.	Soc4. ¿Su empresa Fintech ha sido apoyada por alguna aceleradora? 1= Si 2= No 3_ No lo sé
Actividades clave.	Contar con una oficina de gestión de proyectos.	Act1. ¿Su empresa Fintech cuenta con una oficina para la gestión de proyectos? 1= si 2= no 3= no lo se
Actividades clave.	Utilización de producto mínimo viable.	Act2. ¿Dentro de su empresa Fintech utilizan productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado? 1= si 2= no 3= no lo se
Actividades clave.	Perseverar o pivotar a tiempo.	Act3. ¿Considera que es una mejor opción pivotar de estrategia que perseverar cuando no se obtienen los resultados deseados en un proyecto? 1= si 2= no 3= no lo se

Actividades clave.	Documentar aprendizaje validado.	Act4. ¿Documentar el aprendizaje validado es una herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones asertivas dentro de su empresa Fintech? 1= si 2= no 3= no lo se
--------------------	----------------------------------	--

Recursos clave.	Contratación de personal A-Player.	Rec1. ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados dentro de su empresa Fintech? 1= totalmente comprometidos 2= muy comprometidos 3= comprometidos 4= parcialmente comprometidos 5= no comprometidos
-----------------	------------------------------------	---

Recursos clave.	Programas de motivación al personal.	Rec2. ¿Con qué frecuencia su empresa Fintech fomenta actividades de motivación al personal? 1= muy frecuente 2= frecuente 3= ocasionalmente 4= raramente 5= nunca
-----------------	--------------------------------------	--

Recursos clave.	Programas de formación y capacitación al personal.	<p>Rec3. ¿Con qué frecuencia su empresa Fintech fomenta programas de formación y capacitación al personal?</p> <p>1= muy frecuente 2= frecuente 3= ocasionalmente 4= raramente 5= nunca</p>
Recursos clave.	Contar con capacidades tecnológicas para generar innovación.	<p>Rec4. ¿Qué tan importante considera destinar parte de los ingresos de su empresa Fintech para la innovación de sus productos y servicios?</p> <p>1= muy importante 2= importante 3= moderadamente importante 4= de poca importancia 5= sin importancia</p>
Recursos clave.	Utilización de mecanismos de protección intelectual.	<p>Rec5. ¿Su empresa Fintech posee alguna patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad para la protección de las creaciones intelectuales del negocio?</p> <p>1= si 2= 2 3= no lo se</p>

Recursos clave.	Detección temprana de vulnerabilidades.	<p>Rec6. ¿Su empresa Fintech cuenta con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades?</p> <p>1= si 2= no 3= no lo se</p>
Recursos clave.	Sistema de gestión para la continuidad del negocio.	<p>Rec7. ¿Su empresa Fintech cuenta con políticas de gestión para la continuidad del negocio?</p> <p>1= si 2= no 3= no lo se</p>
Recursos clave.	Sistema de gestión para protección ante desastres.	<p>Rec8. ¿Su empresa Fintech cuenta con sistemas de gestión para la protección ante desastres?</p> <p>1= si 2= no 3= no lo se</p>
Propuesta de valor.	Contar con reputación y reconocimiento de marca.	<p>Pro1. ¿Dentro del o de los segmentos de mercado que maneja su empresa Fintech, qué tan bien posicionada considera se encuentra su marca?</p> <p>1= muy bien posicionada 2= bien posicionada</p>

		3= moderadamente posicionada 4= regularmente posicionada 5= mal posicionada
Propuesta de valor.	Novedad y diferenciación en los productos y servicios.	Pro3. ¿Los productos y servicios ofrecidos por su empresa Fintech son novedosos y los diferencian de sus principales competidores? 1= si 2= no 3= no lo sé
Propuesta de valor.	Certificaciones que generen valor agregado	Pro4. ¿Su empresa Fintech cuenta con el respaldo de alguna certificación? 1= si 2= no 3= no lo sé
Relaciones con los clientes.	Decisiones estratégicas basadas en la interacción de primera mano con los clientes.	Rel1. ¿Con cuánta frecuencia se tiene en cuenta el punto de vista del cliente para la toma estratégica de decisiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece su empresa Fintech? 1= muy frecuente 2= frecuentemente 3= ocasionalmente 4= raramente 5= nunca

Relaciones con los clientes. Generación de confianza en los usuarios. Rel2. ¿La calidad de sus productos y servicios genera la confianza necesaria para fidelizar a sus clientes?
1= si
2= no
3= no lo sé

Canales de distribución. Uso de canales de distribución en la promoción de los productos y servicios. Can1. ¿El uso de redes sociales dentro de las estrategias de marketing contribuye de manera directa en el crecimiento de su empresa Fintech?
1= si
2= no
3= no lo se

Segmentos de mercado. El alcance del mercado. Seg1. Los productos y servicios de su empresa Fintech se prestan a nivel:
1= local
2= global
3= local y global

Segmentos de mercado. Inclusión al sistema Seg2. ¿Cuáles de los siguientes segmentos de mercado son cubiertos por su empresa Fintech?
a.) Consumidor bancarizado.
b.) B2B instituciones financieras.

		<p>c.) Consumidor sub-bancarizado.</p> <p>d.) PYMES bancarizadas.</p> <p>e.) B2B Corporativos.</p> <p>f.) PYMES sub-bancarizadas.</p> <p>g.) Consumidor no bancarizado.</p> <p>h.) Pymes no bancarizadas.</p>
<p>Estructura de costos.</p>	<p>Identificación minuciosa de los costos de cada proyecto.</p>	<p>Est1. ¿Qué tan frecuente se presentan sobrecostos en los proyectos que realiza su empresa Fintech?</p> <p>1= muy frecuente</p> <p>2= frecuente</p> <p>3= ocasionalmente</p> <p>4= raramente</p> <p>5= nunca</p>
<p>Fuentes de ingreso.</p>	<p>Disponibilidad de capital.</p>	<p>Fue1. Cuando su empresa Fintech necesita llevar a cabo un proyecto, ¿Qué tan probable es contar con la disponibilidad oportuna de capital para su ejecución?</p> <p>1= muy probable</p> <p>2= probable</p> <p>3= poco probable</p> <p>4= muy poco probable</p> <p>5= no probable</p>
<p>Fuentes de ingreso.</p>	<p>Tipo de financiamiento.</p>	

Fue2. Marque las fuentes de financiamiento a las cuales ha recurrido su empresa Fintech:

1= Capital de socios fundadores, dueños y accionistas

2= Capital de familiares y amigos.

3= Capital proveniente de ángeles Inversionistas.

4= Capital proveniente de fondos de capital semilla e incubadoras.

5= Capital proveniente de fondos de capital de riesgo.

6= Capital proveniente de fondos de capital privado.

7= Capital proveniente de programas y ayudas gubernamentales.

8= Otras. ¿Cuáles? _____

Fuentes de ingreso.

Importancia de la participación del gobierno.

Fue3. ¿Qué tan importante ha sido para su emprendimiento Fintech el apoyo proporcionado por los programas de gobierno y ayudas del estado?

1= muy importante

2= importante

3= moderadamente importante

4= de poca importancia

5= no hemos recibido ayudas por parte del gobierno

Fuentes de ingreso.	Formas de pago habilitadas para los clientes.	Fue4. ¿Cuántos medios tienen habilitados en su empresa Fintech para recibir los pagos de los clientes? _____
---------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

Fase 5. Construcción del instrumento

Siguiendo las recomendaciones del manual de Oslo párrafo 56 (OCDE & Eurostat, 2006), se sintetizó el número de preguntas del instrumento medición con el fin de alcanzar un índice satisfactorio de respuesta. Adicionalmente, se procuró que cada uno de los ítems o reactivos de las tablas 12 y 13 al igual que las instrucciones sean lo más claras posibles, con una redacción apropiada para ser fácilmente interpretadas por cada una de las personas que resuelvan dicha herramienta y se les asignó un prefijo que permitiera una fácil identificación.

Reactivos de la variable crecimiento y permanencia

Dimensión: Edad del negocio

1. Tie1. ¿Cuál es la edad de su empresa Fintech? (en años)

R/ _____

Dimensión: Nómina del negocio

2. Nom1 ¿Cuál es el tamaño de la nómina de su empresa Fintech?

1= 1 a 10

2= 11 a 50

3= 51 a 100

4= más de 100

Dimensión: Ciclo de vida financiación Startups

3. Cic1. ¿En qué etapa del ciclo de vida de una Startup considera se encuentra su empresa Fintech actualmente?

1= Etapa Semilla (etapa de gestación, montaje de la empresa e iniciación de actividades).

2= Etapa Temprana (va desde el inicio de las actividades de negocio hasta que la empresa alcanza el punto de equilibrio).

3= Etapa de Crecimiento (la empresa ya se encuentra establecida, asentada y posicionada).

4= Etapa de Expansión (la empresa ya genera utilidades, es un negocio viable con perspectivas de crecimiento).

5= Etapa de Salida (la empresa planea hacer su salida a bolsa por medio de oferta pública de venta).

4. Cre2. El impacto en su empresa Fintech a causa de la pandemia COVID-19 ha sido:

1= positivo

2= negativo

3= no ha afectado a la empresa

Dimensión: Ciclo de vida financiación Startups

5. Var1. Desde el inicio de operaciones hasta la fecha actual, ¿Cómo considera que ha sido el comportamiento de cada uno de los siguientes indicadores dentro de su empresa Fintech?

- Activo total neto.
- Número de empleados.
- Inversión neta.
- Inversión bruta.
- Valor contable de la empresa.
- Volumen de ventas.
- Ingresos de explotación
- Rentabilidad.
- Espacio de trabajo
- Gestión del conocimiento.

- Clientes.
- Demanda de productos y servicios.
- Accesibilidad a créditos.
- Mejoras tecnológicas.
- Apoyo gubernamental.

Opciones de cada respuesta:

1= ha o han aumentado

2= ha o han disminuido

3= no hay variación

4= me abstengo de responder

Reactivos de la variable factores estratégicos

Dimensión: Socios clave

6. Soc2. ¿Considera que las siguientes características de un CEO, influyen de manera directa en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech?

- Nivel de estudios: _____
- Experiencia previa: _____
- Perseverancia: _____
- Pasión: _____
- Determinación: _____
- Visión: _____
- Flexibilidad: _____
- Creatividad: _____
- Sociabilidad: _____
- Buena comunicación: _____
- Liderazgo: _____

Opciones de cada respuesta:

1= totalmente de acuerdo

2= de acuerdo

3= ni en acuerdo ni en desacuerdo

4= en desacuerdo

5= totalmente en desacuerdo

7. Cre1. ¿En términos generales, considera que su empresa Fintech normalmente reporta un crecimiento mensual?

1= sí

2= no

3= no so sé

8. Soc1. ¿Su empresa Fintech posee alianzas comerciales con alguna institución de la banca tradicional?

1= Si

2= No

3= No lo sé

9. Soc3. Cuando inició su empresa Fintech, ¿Obtuvo apoyo de alguna incubadora?

1= Si

2= No

3= No lo sé

10. Soc4. ¿Su empresa Fintech ha sido apoyada por alguna aceleradora?

1= Si

2= No

3= No lo sé

Dimensión: Actividades clave

11. Act1. ¿Su empresa Fintech cuenta con una oficina para la gestión de proyectos?

1= si

2= no

3= no lo se

12.Act2. ¿Dentro de su empresa Fintech utilizan productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado?

1= si

2= no

3= no lo se

13.Act3. ¿Considera que es una mejor opción pivotar de estrategia que perseverar cuando no se obtienen los resultados deseados en un proyecto?

1= si

2= no

3= no lo se

14.Act4. ¿Documentar el aprendizaje validado es una herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones asertivas dentro de su empresa Fintech?

1= si

2= no

3= no lo se

15.Rec5. ¿Su empresa Fintech posee alguna patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad para la protección de las creaciones intelectuales del negocio?

1= si

2= no

3= no lo se

16.Rec6. ¿Su empresa Fintech cuenta con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades?

1= si

2= no

3= no lo se

17. Rec7. ¿Su empresa Fintech cuenta con políticas de gestión para la continuidad del negocio?

1= si

2= no

3= no lo se

18. Rec8. ¿Su empresa Fintech cuenta con sistemas de gestión para la protección ante desastres?

1= si

2= no

3= no lo se

19. Pro3. ¿Los productos y servicios ofrecidos por su empresa Fintech son novedosos y los diferencian de sus principales competidores?

1= si

2= no

3= no lo sé

20. Pro4. ¿Su empresa Fintech cuenta con el respaldo de alguna certificación?

1= si

2= no

3= no lo sé

21. Rel2. ¿La gestión de la calidad en sus productos y servicios genera la confianza necesaria para fidelizar a sus clientes?

1= si

2= no

3= no lo sé

Dimensión: Canales de distribución

22. Can1. ¿El uso de redes sociales dentro de las estrategias de marketing contribuye de manera directa en el crecimiento de su empresa Fintech?

- 1= si
- 2= no
- 3= no lo se

Dimensión: Recursos clave

23.Rec1. ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados dentro de su empresa Fintech?

- 1= totalmente comprometidos
- 2= muy comprometidos
- 3= comprometidos
- 4= parcialmente comprometidos
- 5= no comprometidos

24. ¿Con qué frecuencia su empresa Fintech fomenta?:

24.1 Rec2. Actividades de motivación al personal:

- 1= muy frecuente
- 2= frecuente
- 3= ocasionalmente
- 4= raramente
- 5= nunca

24.2 Rec3. Programas de formación y capacitación al personal:

- 1= muy frecuente
- 2= frecuente
- 3= ocasionalmente
- 4= raramente
- 5= nunca

25.Rec4. ¿Qué tan importante considera destinar parte de los ingresos de su empresa Fintech para la innovación en sus productos y servicios?

- 1= muy importante
- 2= importante
- 3= moderadamente importante
- 4= de poca importancia
- 5= sin importancia

Dimensión: Propuesta de valor

26. Pro1. ¿Dentro del o de los segmentos de mercado que maneja su empresa Fintech, qué tan bien posicionada considera se encuentra su marca?

- 1= Muy bien posicionada
- 2= Bien posicionada
- 3= Moderadamente posicionada
- 4= regularmente posicionada
- 5= mal posicionada

Dimensión: Relaciones con los clientes

27. Rel1. ¿Con cuánta frecuencia se tiene en cuenta el punto de vista del cliente para la toma estratégica de decisiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece su empresa Fintech?

- 1= muy frecuente
- 2= frecuentemente
- 3= ocasionalmente
- 4= raramente
- 5= nunca

Dimensión: Segmentos de clientes

28. Seg1. Los productos y servicios de su empresa Fintech se prestan a nivel:

- 1= local
- 2= global

3= local y global

29.Seg2. ¿Cuáles de los siguientes segmentos de mercado son cubiertos por su empresa Fintech?

- Consumidor bancarizado.
- B2B instituciones financieras.
- Consumidor sub-bancarizado.
- PYMES bancarizadas.
- B2B Corporativos.
- PYMES sub-bancarizadas.
- Consumidor no bancarizado.
- Pymes no bancarizadas.

Dimensión: Estructura de costos

30.Est1. ¿Qué tan frecuente se presentan sobrecostos en los proyectos que realiza su empresa Fintech?

1= muy frecuente

2= frecuente

3= ocasionalmente

4= raramente

5= nunca

Dimensión: Fuentes de ingreso

31.Fue1. Cuando su empresa Fintech necesita llevar a cabo un proyecto, ¿Qué tan probable es contar con la disponibilidad oportuna de capital para su ejecución?

1= muy probable

2= probable

3= poco probable

4= muy poco probable

5= no probable

32. Fue2. Marque las fuentes de financiamiento a las cuales ha recurrido su empresa Fintech.

1= Capital de socios fundadores, dueños y accionistas

2 = Capital de familiares y amigos.

3= Capital proveniente de ángeles Inversionistas.

4= Capital proveniente de fondos de capital semilla e incubadoras.

5= Capital proveniente de fondos de capital de riesgo.

6= Capital proveniente de fondos de capital privado.

7= Capital proveniente de programas y ayudas gubernamentales.

8= Otras. ¿Cuáles? _____

33. Fue3. ¿Qué tan importante ha sido para su empresa Fintech el apoyo proporcionado por los programas de gobierno y ayudas del estado?

1= muy importante

2= importante

3= moderadamente importante

4= de poca importancia

5= no hemos recibido ayudas por parte del gobierno

34. Fue4. ¿Cuántos medios tiene habilitados su empresa Fintech para recibir los pagos de los clientes?

R/ _____

Fase 6. Prueba piloto

La prueba piloto fue aplicada a tres expertos que analizaron cada una de las preguntas para posteriormente aportar observaciones que permitieron mejorar el instrumento de medición, aunque en general los comentarios recibidos fueron positivos. Entre las sugerencias recibidas se encontraban ligeras recomendaciones como mejoras en la redacción que permitieran alcanzar un fácil entendimiento, cambio de orden de las preguntas, la adaptación de preguntas a determinados formatos y la eliminación y agrupación de algunas preguntas para reducir su número y evitar redundancias.

Fase 7. Elaboración de la versión final y su procedimiento de aplicación

Se aplicó cada una de las recomendaciones realizadas por los expertos durante la prueba piloto, reduciendo al máximo posible el número de preguntas del instrumento de medición, de tal manera que fuera posible ser respondido en un menor tiempo. Adicionalmente, se buscó que la forma de las preguntas fuera de tipo cerrada de preferencia bajo una escala Likert solicitando a los encuestados que identifiquen en qué medida se está de acuerdo o no con un enunciado, también preguntas de opción múltiple de una o múltiples respuestas y preguntas matriz que permitieron unir varias preguntas consecutivas que contenían las mismas opciones de respuesta. Todas las preguntas se diseñaron con el fin de simplificar la herramienta y facilitar su posterior interpretación. Finalmente se aplicó un diseño formal y estilizado al formato del instrumento con el fin de motivar al actor final a diligenciarlo en su totalidad. Por último, se redactó el texto del correo electrónico de invitación especificando la confidencialidad en el manejo de la información que se proporcione y la importancia de su participación y aportes dentro de la investigación.

Fase 8. Entrenamiento del personal que administró el instrumento

No fue necesario contar con el apoyo de personal adicional para la aplicación del instrumento de medición enviado al correo electrónico de los destinatarios finales. Para su envío se recolectó previamente una base de datos con la información necesaria que permitiera que el instrumento llegara a los interesados de una manera personalizada evitando así que el enlace electrónico de ingreso al instrumento fuera accedido por terceros ajenos a la investigación. Entre los datos que se recolectaron y que permitieron contactar a los interesados se encuentran: Nombre, teléfono y dirección de la empresa, nombre de los socios cofundadores y CEO, correos electrónicos corporativos, cuentas personales en LinkedIn y Twitter.

Fase 9. Obtención de autorizaciones para aplicar el instrumento

Se solicitó una carta de apoyo a la Coordinación del programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM, la respuesta fue positiva, se obtuvo por parte de la coordinación un oficio dirigido a los directivos y/o socios cofundadores de cada

empresa solicitando su apoyo a la investigación en curso por medio del diligenciamiento de un instrumento de medición al cual accederían por medio de un enlace enviado a sus correos corporativos y cuentas personales de LinkedIn y Twitter.

Por otra parte, en el oficio se especificó el tratamiento confidencial con el que se manejaría la información y adicionalmente como retribución a la colaboración recibida, se les haría llegar los resultados finales de la investigación. El oficio de la autorización se incluye en la sección de anexos.

Fase 10. Administración del instrumento

El instrumento de recolección de información dirigido a directores generales (CEO) y/o socios cofundadores se aplicó de la siguiente manera:

- Se envió un correo electrónico a cada interesado en el cual se presentaba la investigación y se invitaba a ingresar a un enlace para diligenciar el instrumento de medición. En el correo se adjuntó la carta de apoyo del programa de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
- En algunos casos en los que no hubo respuesta, fue posible reforzar el envío de la invitación a las cuentas personales de LinkedIn y Twitter de los interesados y por medio de llamadas telefónicas.

Fase 11. Preparación de los datos para el análisis

El instrumento de medición se desarrolló por medio de la plataforma Google Forms, esta herramienta de Google permitió agregar cada una de las preguntas al cuestionario y organizar su estructura y contenido. Adicionalmente la plataforma generó el enlace que posteriormente se envió a los interesados. A medida que se iban diligenciando los instrumentos, la plataforma de Google generaba las estadísticas acumuladas. Una vez terminado el proceso de recolección, se inhabilitó el enlace de acceso al instrumento para evitar alteraciones en los resultados finales. Posteriormente se cruzaron los formularios recibidos con la base de datos para confirmar que hayan sido

respondidos por los interesados y no por personas ajenas a la investigación y de ser así excluir aquellos que pudieran tergiversar los resultados del análisis. En este caso se confirmó que todas las respuestas fueron diligenciadas por los directamente implicados. Una vez validados los cuestionarios, se procedió a exportar los datos a una hoja de cálculo para utilizar fórmulas estadísticas que permitan realizar las diferentes gráficas y análisis de cada una de las preguntas del instrumento de medición.

4.12 Aportes del capítulo

Durante este cuarto capítulo se sustentó el planteamiento de problema, así como también las preguntas de investigación, los objetivos planteados, la hipótesis, se expusieron las variables de la investigación. Se unificó el diseño de la investigación por medio de un cuadro de congruencia; posteriormente se describieron las etapas de la investigación y mediante la metodología propuesta por Hernández Sampieri, se procedió a crear el instrumento de medición aplicado a la muestra poblacional.

5. Resultados obtenidos

Para ejecutar el análisis de los resultados de la presente investigación se utilizaron frecuencias y porcentajes de estadística descriptiva aplicados a cada uno de los 34 ítems que conformaron el instrumento de medición. Adicionalmente se utilizaron funciones de la hoja de cálculo Microsoft Excel para elaborar las tablas de frecuencia y porcentaje y las diferentes gráficas que permitieron visualizar de una manera más amigable la información recolectada.

5.1 Características de la muestra

La muestra seleccionada fue el grupo de Fintech fondeadoras que se acogió a los plazos iniciales impuestos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y que entregaron la documentación necesaria para tramitar la solicitud de registro con el fin de obtener una licencia que les permita operar como instituciones de tecnología financiera. Tras concluir el plazo inicial impuesto por el gobierno, el informe de la CNBV del primero de octubre de 2019 dio a conocer que se recibieron un total de 25 solicitudes de empresas Fintech que deseaban operar como instituciones de tecnología financiera de financiamiento colectivo en México (CNBV, 2019).

En un principio se pretendía tomar como población a la totalidad de Startups Fintech que hasta el primero de mayo de 2020 hubiesen recibido una respuesta favorable por parte de la Comisión Nacional Bancaria ante la solicitud entregada a dicha institución para poder operar como emprendimientos financieros tecnológicos de fondos de pago electrónico o de financiamiento colectivo, pero debido a la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2, como medida de contingencia el 26 de marzo de 2020 la CNBV suspendió de manera temporal los procesos de validación de documentación con fecha de reanudación del 17 de agosto de 2020. Hasta antes de la suspensión de las actividades, la única Startup Fintech que alcanzó a recibir el aval de funcionamiento para ejercer sus actividades financieras fue la firma NVIO, que para finales de enero de 2021 aún no se encontraba en funcionamiento.

Para recaudar información correspondiente a las Fintech inscritas ante la CNBV para obtener el permiso de funcionamiento, se realizó una visita a la Oficina de Transparencia de la CNBV, pero por políticas de confidencialidad de la información no fue posible que proporcionaran la información requerida. Por este motivo se realizó una búsqueda a detalle en las páginas WEB de las diferentes empresas Fintech en México pero no se logró ubicar la totalidad de emprendimientos financieros tecnológicos de fondos de pago electrónico y de financiamiento colectivo que entregaron la solicitud ante la CNBV.

Finalmente se logró identificar que la firma mexicana AFICO (Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo) se había dado a la tarea de reunir la información de cada una de las Startups Fintech de fondeo colectivo que se presentaron en los tiempos estipulados ante la CNBV y de acuerdo con el comunicado emitido en mayo de 2020 (AFICO, 2020), un total de 25 Fintech de fondeo colectivo enviaron en tiempo forma la solicitud ante la dicha institución.

Por los motivos expuestos se procedió a tomar como muestra de la investigación a las 25 fondeadoras Fintech incluidas en el comunicado de AFICO inscritas en tiempo y forma ante la CNBV para el estudio de acreditación en cumplimiento de la normatividad Fintech.

El instrumento de medición se realizó bajo la plataforma de Google Forms, para evitar que pudiese ser diligenciado por personal ajeno a los intereses de la investigación, se tuvo mucho cuidado en entregar el enlace de acceso únicamente a los CEO y/o cofundadores de las fondeadoras Fintech seleccionadas como muestra de estudio.

Una vez se contó con la aprobación de la dirección de la facultad, el instrumento de medición que comenzó a enviar desde el 15 de enero de 2021 y el enlace para recibir los formularios diligenciados se mantuvo activo hasta el 5 de febrero de 2021. Al finalizar este periodo 14 de las 25 empresas Fintech respondieron

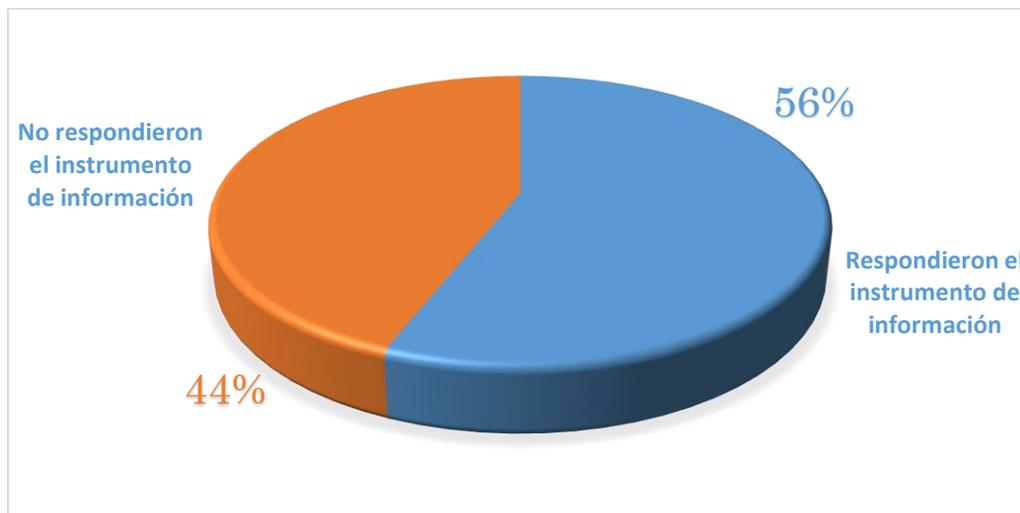
a la invitación, por lo tanto el análisis se lleva a cabo con base en las 34 respuestas de cada uno de los 14 formularios recibidos.

Tabla 14.
Fintech Fondadoras que diligenciaron el instrumento

Total Fintech Fondadoras invitadas a responder el instrumento		
	Frecuencia	Porcentaje
Respondieron el instrumento de información	14	56%
No respondieron el instrumento	11	44%
	25	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 11.
Fintech Fondadoras que diligenciaron el instrumento



Fuente: Elaboración propia

5.2 Variable: Crecimiento y permanencia

5.2.1 Dimensión: Edad del negocio.

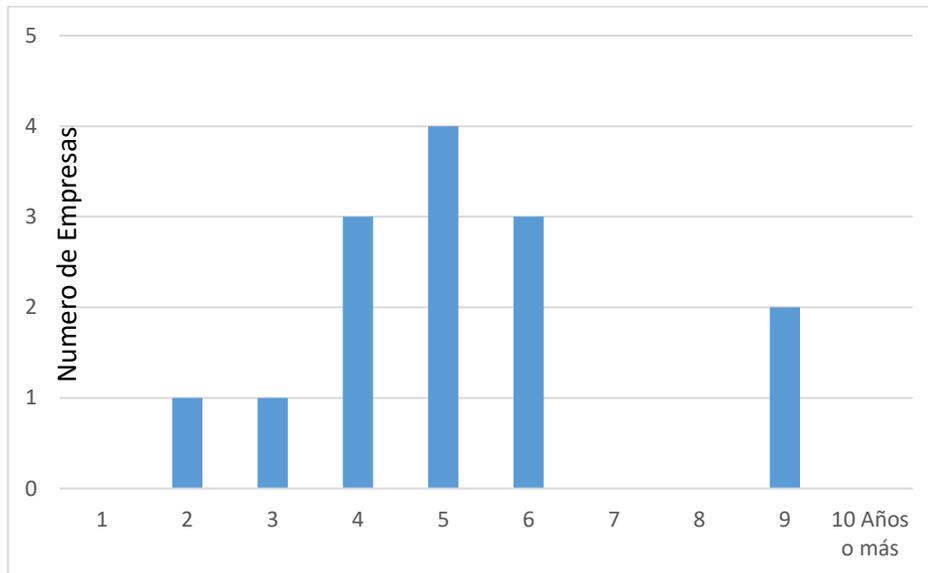
1.) ¿Cuál es la edad de su empresa Fintech? (en años)

Tabla 15.
Edad en años de la empresa Fintech

Variable de la matriz de datos	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Edad de la empresa (en años)	1	0	0.00%
	2	1	7.14%
	3	1	7.14%
	4	3	21.43%
	5	4	28.57%
	6	3	21.43%
	0	0	0.00%
	0	0	0.00%
	9	2	14.29%
	10 o más	0	0.00%
	Total		14

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 12. Edad (en años) de las empresas Fintech



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que se trata de empresas relativamente recientes, ninguna de ellas supera los 10 años; dos empresas registran un máximo de edad de nueve años; el mayor volumen de empresas (10 empresas) se encuentran entre los

cuatro y seis años; una de las empresas se encuentra en una etapa inicial de los dos años.

Teniendo en cuenta el total de 14 socios cofundadores y/o CEO que respondieron el instrumento, la media de las empresas fue de 5,21 años de edad como se puede apreciar en la tabla 16.

Tabla 16.

Edad promedio de las empresas Fintech que respondieron el instrumento

<u>Años</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Años x Frecuencia</u>
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	3	12
5	4	20
6	3	18
7	0	0
8	0	0
9	2	18
Total	14	73
Media de años		5.21

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

5.2.2 Dimensión: Nómina del negocio.

2.) ¿Cuál es el número de empleados que hacen parte de la nómina de su empresa Fintech?

Tabla 17.

Nómina de empleados que trabajan en la empresa Fintech

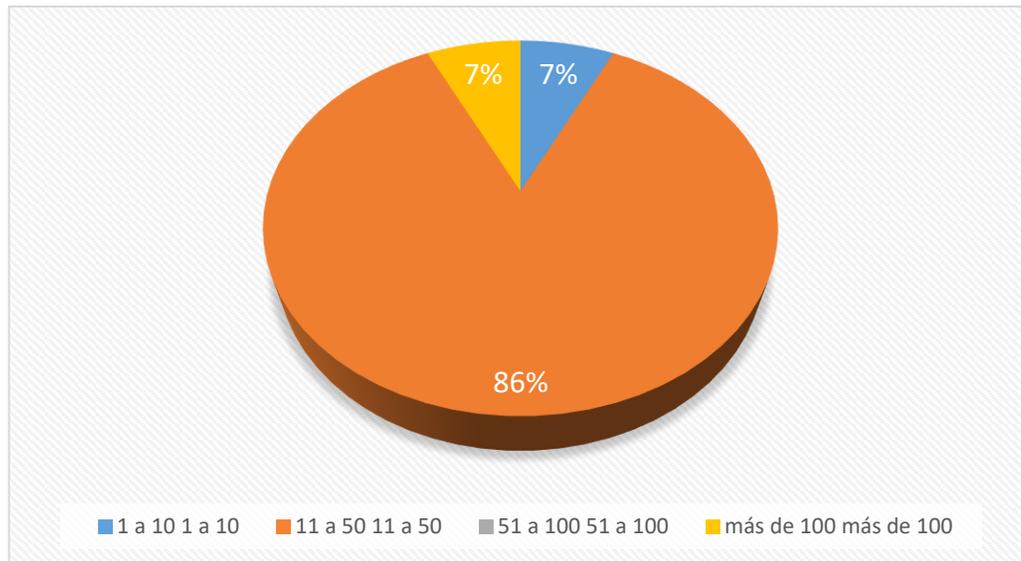
<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
1 a 10	1 a 10	1	7.14%

11 a 50	11 a 50	12	85.71%
51 a 100	51 a 100	0	0.00%
más de 100	más de 100	1	7.14%
Total		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 13.

Nómina de empleados que trabajan en la empresa Fintech



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Secretaría de Gobernación, 2009), al observar la tabla 17 y figura 13 se puede apreciar que 7% de las empresas son microempresas que cuentan con entre 1 y 10 empleados; adicionalmente, es evidente que la mayor parte de la muestra (86%) de las empresas Fintech se encuentran en el rango de pequeñas empresas al contar con una nómina entre 11 y 50 empleados; por otra parte, sólo 7 de las empresas Fintech encuestadas hacen parte del grupo de medianas empresas al tener una nómina de entre 51 y 100 empleados. Por último, es importante destacar que ninguna de las empresas posee una nómina superior a 100 empleados.

5.2.3 Dimensión: Ciclo de vida financiación Startups.

3.) ¿En qué etapa del ciclo de vida de una Startup considera, se encuentra su empresa Fintech actualmente?

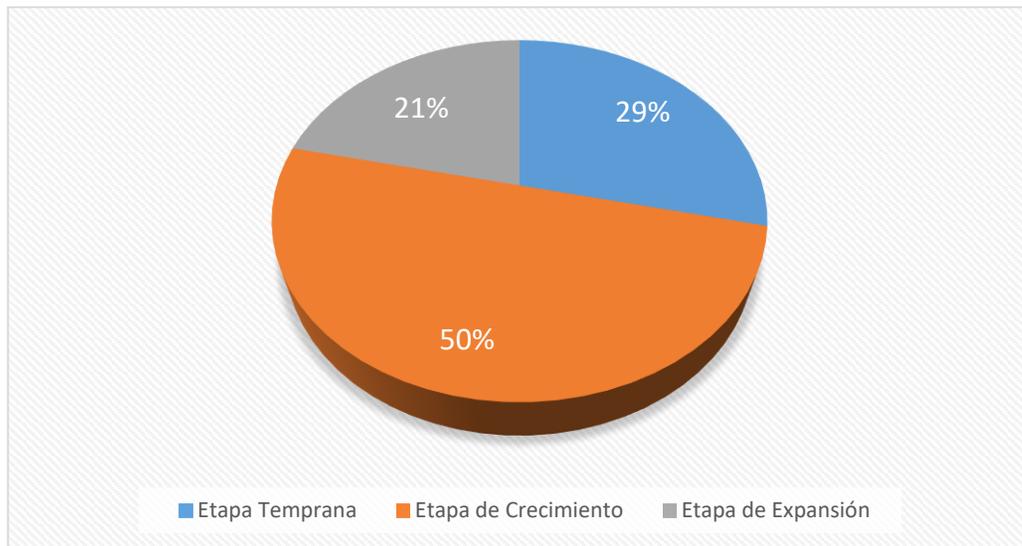
Tabla 18.
Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Etapa del ciclo de vida de una Startup en la que se encuentra la empresa Fintech	Etapa Semilla	0	0.00%
	Etapa Temprana	4	28.57%
	Etapa de Crecimiento	7	50.00%
	Etapa de Expansión	3	21.43%
	Etapa de Salida	0	0.00%
Total		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 14.

Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa Fintech



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información recolectada, el total de las empresas Fintech que hicieron parte de la muestra ya atravesaron por la etapa de gestación, montaje y estructuración de la empresa; el 29% de las empresas se encuentran en una

etapa de temprana quizás muy cerca de alcanzar el punto de equilibrio debido a que su modelo de negocio ya está estructurado y ya han comenzado a percibir ingresos; el mayor porcentaje de empresas (50%) se encuentra dentro de la etapa de crecimiento, es decir que la empresa Fintech ya está establecida, posicionada y cuenta con cierta relevancia dentro del sector, con productos y servicios optimizados, clientes recurrentes y métricas positivas; y por último el 21% de las empresas encuestadas se encuentran en una etapa de expansión en la cual ya se generan utilidades, se cuenta con un negocio viable y con perspectivas de crecimiento.

5.2.4 Dimensión: Crecimiento mensual.

4.) Considera que el impacto en su empresa Fintech a causa de la pandemia COVID-19 ha sido...

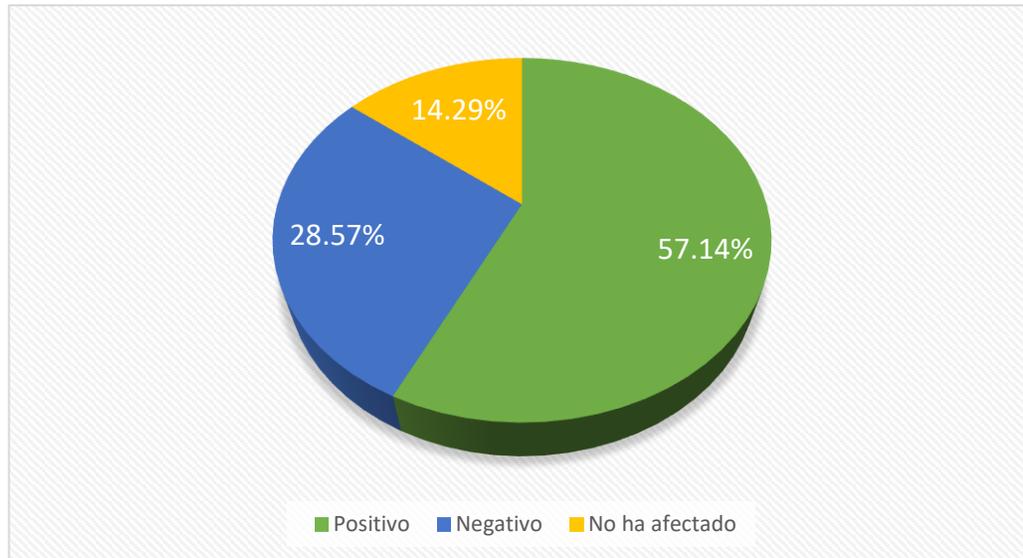
Tabla 19.
Impacto en la empresa Fintech por causa del virus COVID19

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Impacto en la empresa por causa de la pandemia COVID-C19	Positivo	8	57.14%
	Negativo	4	28.57%
	No ha afectado	2	14.29%
Total		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 15.

Impacto en la empresa Fintech por causa del virus COVID19



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pandemia causada por el virus COVID-19 solo ha afectado de manera negativa a un porcentaje del sector Fintech en México, el 29% empresas reportaron un desempeño negativo durante el transcurso de la pandemia, mientras que el 57% consiguieron convertir en ventaja este evento adverso y han logrado efectos positivos en el negocio; el 14% de las empresas Fintech consideran que la pandemia no influyó en los resultados del negocio.

Estos resultados exhiben al sector Fintech mexicano como un sector fuerte que en general ha sido capaz de sortear las dificultades a pesar de que otros múltiples sectores de la economía han tenido que pasar por un panorama más sombrío.

7.) ¿En términos generales, considera que su empresa Fintech normalmente reporta un crecimiento mensual?

Tabla 20.
Consideración sobre el crecimiento general mensual de la empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
En términos generales la empresa normalmente reporta un crecimiento mensual	Si	14	100.00%
	No	0	0.00%
	No lo sé	0	0.00%
Total		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

En la tabla 20 nuevamente se puede observar la fortaleza de las empresas del sector Fintech en México, el 100% de los CEO y/o socios cofundadores respondieron que por lo general sus empresas normalmente presentan un crecimiento mes a mes y como se mencionó en el punto anterior, esto a pesar de las implicaciones negativas que conlleva la pandemia causada por el virus COVID-19 en los diferentes sectores de la economía a nivel global.

5.2.5 Dimensión: Variaciones en el negocio.

5.a.) Desde el inicio de las operaciones hasta la fecha actual, ¿Cómo considera que ha sido el comportamiento de cada uno de los siguientes indicadores dentro de su empresa Fintech?

Tabla 21.
Variaciones en el historial del negocio

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Número de empleados.	Ha aumentado	12	85.71%
	Ha disminuido	2	14.29%
	No hay variación	0	0.00%
Volumen de ventas	Ha aumentado	13	92.86%
	Ha disminuido	1	7.14%
	No hay variación	0	0.00%
Espacio de trabajo	Ha aumentado	8	57.14%
	Ha disminuido	4	28.57%

	No hay variación	2	14.29%
	Ha aumentado	12	85.71%
Gestión del conocimiento	Ha disminuido	2	14.29%
	No hay variación	0	0.00%
	Ha aumentado	14	100.00%
Clientes	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Ha aumentado	14	100.00%
Demanda de productos y servicios	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Ha aumentado	14	100.00%
Mejoras tecnológicas	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Ha aumentado	2	14.29%
Apoyo gubernamental	Ha disminuido	3	21.43%
	No hay variación	9	64.29%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Al analizar las respuestas de los encuestados sobre variaciones históricas que se han producido en la empresa Fintech que tienen a su cargo, se puede deducir que el mayor porcentaje de las empresas han registrado incrementos favorables para el crecimiento del negocio, por ejemplo: 86% de las empresas respondieron que la nómina de empleados y la gestión del conocimiento han aumentado; 93% de respondieron que el volumen de ventas también ha aumentado; 100% de los encuestados respondieron que los clientes, la demanda de productos y servicios y las mejoras tecnológicas han registrado un incremento dentro de la empresa. Por otra parte, el espacio de trabajo, es decir el tamaño de las instalaciones físicas ha aumentado en 57 de cada 100 casos y en 64 de cada 100 casos se considera que el apoyo del gobierno hacia el sector Fintech no ha registrado cambios considerables.

5.b.) Desde el inicio de operaciones hasta la fecha actual, ¿Cómo considera que ha sido el comportamiento de cada uno de los siguientes indicadores dentro de su empresa Fintech?

Tabla 22.
Comportamiento de indicadores dentro de la empresa Fintech

Variable de la matriz de datos	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Activo total neto	Ha aumentado	14	100.00%
	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Me abstengo de contestar	0	0.00%
Inversión neta	Ha aumentado	13	92.86%
	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Me abstengo de contestar	1	7.14%
Inversión bruta	Ha aumentado	13	92.86%
	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Me abstengo de contestar	1	7.14%
Valor contable de la empresa	Ha aumentado	12	85.71%
	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	1	7.14%
	Me abstengo de contestar	1	7.14%
Ingresos de explotación	Ha aumentado	11	78.57%
	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	1	7.14%
	Me abstengo de contestar	2	14.29%
Rentabilidad	Ha aumentado	10	71.43%
	Ha disminuido	0	0.00%
	No hay variación	3	21.43%
	Me abstengo de contestar	1	7.14%
Accesibilidad a créditos	Ha aumentado	7	50.00%
	Ha disminuido	7	50.00%
	No hay variación	0	0.00%
	Me abstengo de contestar	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Continuando con algunas variaciones históricas adicionales que se han producido en las empresas Fintech dirigidas por los encuestados se tiene que en 100 de cada 100 casos el activo total neto de las empresas ha aumentado; en 93 de cada

100 casos la inversión neta y la inversión bruta también aumentaron, posiblemente sea el 100% pero los restantes 7 de cada 100 casos se abstuvieron de contestar la pregunta. Adicionalmente, en 86 de cada 100 casos el valor contable de la empresa ha registrado un aumento; en 79 de cada 100 casos los ingresos obtenidos por la empresa como consecuencia de la realización de su actividad habitual o ingresos de explotación también registraron un incremento; igualmente hay un resultado favorable para la rentabilidad en donde 71 de cada 100 casos registran un aumento. En cuanto a la accesibilidad a créditos ocurre algo interesante, para 50 de cada 100 casos este factor ha aumentado mientras que para el otro 50% de los casos la accesibilidad a créditos ha disminuido.

5.3 Dimensiones de la variable: Factores estratégicos

5.3.1 Dimensión: Socios clave.

6.) ¿Considera que las siguientes características de un CEO, influyen de manera directa en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech?

Tabla 23.
Características de un CEO dentro de una empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Nivel de estudios	Totalmente de acuerdo	7	50.00%
	De acuerdo	5	35.71%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7.14%
	En desacuerdo	1	7.14%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Experiencia previa	Totalmente de acuerdo	10	71.43%
	De acuerdo	3	21.43%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7.14%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Perseverancia	Totalmente de acuerdo	13	92.86%
	De acuerdo	1	7.14%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%

Pasión	Totalmente de acuerdo	14	100.00%
	De acuerdo	0	0.00%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Determinación	Totalmente de acuerdo	13	92.86%
	De acuerdo	1	7.14%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Visión	Totalmente de acuerdo	13	92.86%
	De acuerdo	1	7.14%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Flexibilidad	Totalmente de acuerdo	12	85.71%
	De acuerdo	2	14.29%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Creatividad	Totalmente de acuerdo	14	100.00%
	De acuerdo	0	0.00%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Sociabilidad	Totalmente de acuerdo	7	50.00%
	De acuerdo	6	42.86%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	7.14%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Buena comunicación	Totalmente de acuerdo	11	78.57%
	De acuerdo	3	21.43%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Liderazgo	Totalmente de acuerdo	14	100.00%
	De acuerdo	0	0.00%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Se entregó a los encuestados un listado de características que debe tener un director de una empresa Fintech, el liderazgo, la creatividad y la pasión resultaron ser

las principales características con un apoyo en 100 de cada 100 casos; seguidos muy de cerca por características como la perseverancia, determinación y visión con un apoyo de 93 de cada 100 casos; 86 de cada 100 casos están totalmente de acuerdo que la flexibilidad resulta ser otra característica indispensable; 79 de cada 100 casos consideran que el tener habilidades en comunicación es muy importante; la experiencia previa obtuvo también una elevada puntuación, en 71 de cada 100 casos se considera como una característica imprescindible. El nivel de estudios que tenga un CEO dentro de una empresa Fintech pareciera contar con una relevancia similar que las características nombradas anteriormente, 50 de cada 100 casos mencionaron que están totalmente de acuerdo con que los conocimientos de un director avalados por un título influyen de manera directa en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech, a este resultado se adiciona que 36 cada 100 casos consideran estar de acuerdo en la importancia de esta característica.

Aunque algunas de las características citadas obtuvieron mayor respaldo que otras, en conjunto todas obtuvieron una importante calificación, esto significa que el CEO de una empresa Fintech debe poseer cada una de las habilidades para garantizar en mayor medida buenos resultados en su gestión directiva.

- 8.) ¿Su empresa Fintech posee alianzas comerciales con alguna institución de la banca tradicional?
- 9.) ¿En sus inicios su empresa Fintech obtuvo apoyo de alguna incubadora?
- 10.) ¿Su empresa Fintech ha sido apoyada por alguna aceleradora?

Tabla 24.
Alianzas comerciales, apoyo de incubadoras y aceleradoras

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
La empresa posee alianzas comerciales con alguna institución de la banca tradicional	Si	3	21.43%
	No	11	78.57%
	No lo sé	0	0.00%
	Si	2	14.29%

La empresa contó con el apoyo de una incubadora en las etapas iniciales del emprendimiento Fintech	No	12	85.71%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa ha contado con el apoyo de alguna aceleradora	Si	6	42.86%
	No	8	57.14%
	No lo sé	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Las alianzas comerciales son consideradas como un factor estratégico dentro de la presente investigación, se preguntó a los encuestados sobre las alianzas que tenían sus empresas con la banca tradicional, únicamente 21 de cada 100 casos respondieron de manera afirmativa, este resultado exhibe la amplitud de la brecha entre estos dos sectores financieros.

Las incubadoras de negocios son excelentes herramientas para impulsar el nacimiento de empresas, pues ofrecen la asistencia que encamina a la empresa hacia el crecimiento y adquisición de experiencia, desafortunadamente solo 14 de cada 100 de los casos encuestados tuvieron la asesoría y acompañamiento inicial de una incubadora durante la etapa semilla de su emprendimiento Fintech. Esta situación pudiera revelar la falta de información sobre la existencia de estas herramientas o quizás un posible desinterés por parte de las incubadoras hacia el sector Fintech. Por otra parte el contacto con firmas aceleradoras ha contado con un mayor respaldo, en 43 de cada 100 casos las empresas Fintech fueron apoyadas por este tipo de firmas asesoras que ofrecen soporte de gestión y orientación para impulsar a los emprendimientos de una manera ágil a un siguiente nivel.

5.3.2 Dimensión: Actividades clave.

11.) ¿Su empresa Fintech cuenta con una oficina para la gestión de proyectos?

12.) ¿Dentro de su empresa Fintech utilizan productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado?

13.) ¿Considera que es una mejor opción pivotar de estrategia que perseverar cuando no se obtienen los resultados deseados en un proyecto?

14.) ¿Documentar el aprendizaje validado es una herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones asertivas dentro de su empresa Fintech?

21.) ¿La gestión de la calidad de sus productos y servicios genera la confianza necesaria para fidelizar a sus clientes?

Tabla 25.
Actividades clave

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
La empresa cuenta con una oficina para la gestión de proyectos	Si	13	92.86%
	No	1	7.14%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa utiliza productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado	Si	14	100.00%
	No	0	0.00%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa prefiere pivotar de estrategia que perseverar cuando no se obtienen los resultados deseados en un proyecto	Si	10	71.43%
	No	3	21.43%
	No lo sé	1	7.14%
La empresa documenta el aprendizaje validado como herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones asertivas dentro de la empresa Fintech	Si	14	100.00%
	No	0	0.00%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa gestiona la calidad de sus productos y servicios para generar la confianza necesaria para fidelizar a sus clientes	Si	13	92.86%
	No	1	7.14%
	No lo sé	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Las actividades clave consideradas por la presente investigación como factores para el crecimiento y permanencia de un emprendimiento Fintech fueron apoyadas por un elevado porcentaje en las respuestas de los instrumentos de recolección de información recopilados. En 100 de cada 100 de los casos las empresas manifestaron recurrir a la práctica de utilizar productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado y de

documentar el aprendizaje validado como herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones; el contar con una oficina para la gestión de proyectos y el gestionar la calidad de los productos y servicios para generar la confianza necesaria que permita fidelizar a los clientes es una actividad realizada en 93 de cada 100 casos; por otra parte, para 71 de cada 100 casos pivotar de estrategia pareciera ser una alternativa más viable que perseverar cuando la empresa Fintech no obtiene los resultados deseados en un proyecto.

5.3.3 Dimensión: Recursos clave.

15.) ¿Su empresa Fintech cuenta con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades?

18.) ¿Su empresa Fintech cuenta con sistemas de gestión para la protección ante desastres?

19.) ¿Su empresa Fintech cuenta con políticas de gestión para la continuidad del negocio?

16.) ¿Su empresa Fintech posee alguna patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad para la protección de las creaciones intelectuales del negocio?

Tabla 26.

Mecanismos para la continuidad de procesos y protección de la empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
La empresa cuenta con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades	Si	12	85.71%
	No	0	0.00%
	No lo sé	2	14.29%
La empresa cuenta con sistemas de gestión para la protección ante desastres	Si	14	100.00%
	No	0	0.00%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa cuenta con políticas de gestión para la continuidad del negocio	Si	14	100.00%
	No	0	0.00%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa posee alguna patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad	Si	10	71.43%
	No	4	28.57%

para la protección de las creaciones intelectuales del negocio	No lo sé	0	0.00%
--	----------	---	-------

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Dentro de la bibliografía consultada se identificaron algunos recursos clave con los que una empresa Fintech puede contar para poder garantizar en mayor medida la continuidad del negocio en caso de presentarse condiciones adversas o bien sea para prevenir que estas ocurran. Al preguntar a los encuestados sobre si su empresa cuenta con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades, en 86 de cada 100 casos la respuesta fue afirmativa; igualmente, el contar con un sistema de gestión para la protección ante desastres y con políticas de gestión para la continuidad del negocio se ha convertido en una buena práctica ejercida por 100 de cada 100 de los casos encuestados. Por otra parte, la protección hacia la propiedad intelectual del negocio pareciera ser una buena práctica implementada por las empresas del sector Fintech, en 71 de cada 100 casos las empresas reportaron contar una patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad para la protección de las creaciones intelectuales del negocio.

23.) ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados dentro de su empresa Fintech?

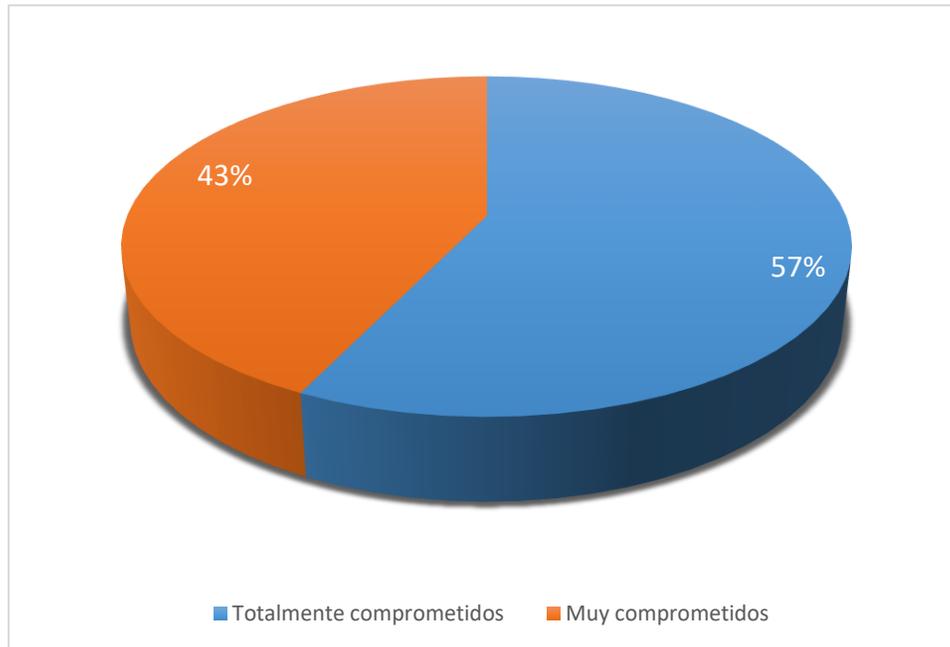
Tabla 27.
Compromiso de los empleados con la empresa

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Nivel de compromiso de los empleados dentro de la empresa Fintech	Totalmente comprometidos	8	57.14%
	Muy comprometidos	6	42.86%
	Comprometidos	0	0.00%
	Parcialmente comprometidos	0	0.00%
	No comprometidos	0	0.00%
		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 16.

Compromiso de los empleados con la empresa



Fuente: Elaboración propia

Contar con una nómina de personas apasionadas, entusiastas, particularmente colaboradoras, que en sus actividades presenten mejor rendimiento que los demás miembros del equipo, que asimilen rápidamente como propia la cultura organizacional, adicionalmente que cuenten con una actitud ética de trabajo y una capacidad única para reconocer y pronosticar las necesidades, son algunas de las características que convierten a los empleados en personas indispensables para las organizaciones. El que contratar colaboradores con estas capacidades va a incrementar la probabilidad de implementar una estrategia de crecimiento en la empresa. Al preguntar a los directivos de las Fintech tomadas como muestra de la investigación sobre el nivel de compromiso de los empleados dentro de la empresa, el resultado fue muy alentador, 57 de cada 100 casos respondieron que los empleados están totalmente comprometidos, 43 de cada 100 casos respondieron que sus empleados están muy comprometidos. Esta tendencia permite deducir que las empresas Fintech son muy cuidadosas en el proceso de selección de sus empleados para garantizar la conformación de equipos ideales de

trabajo ya que en resumen, en 100 de cada 100 casos los empleados están totalmente o muy comprometidos.

24.) ¿Con qué frecuencia su empresa Fintech fomenta?

24.1 Actividades de motivación al personal

24.2 Programas de formación y capacitación al personal

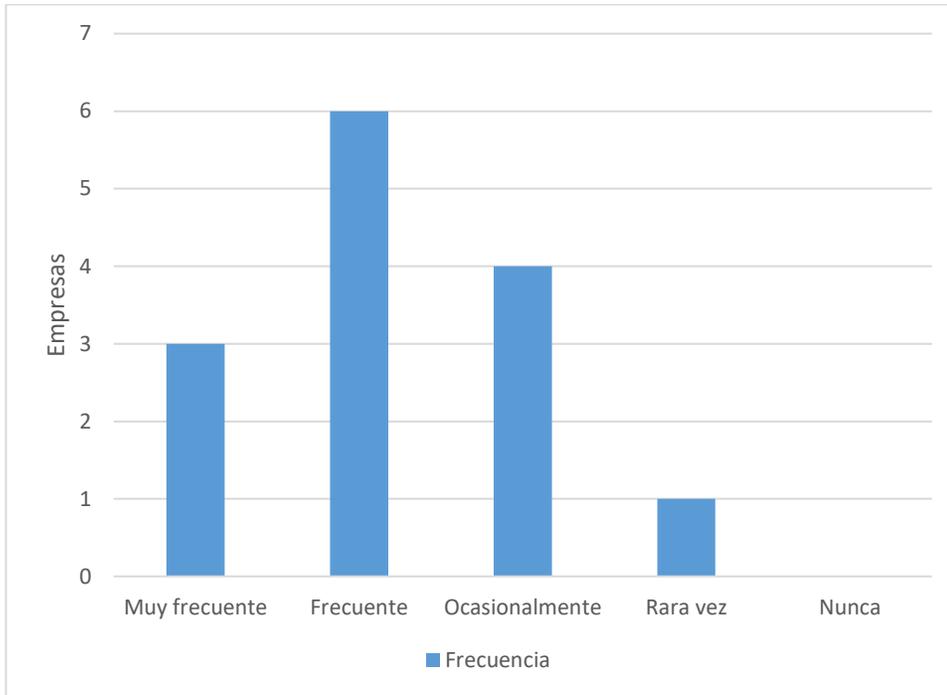
Tabla 28.
Actividades de motivación y capacitación a empleados

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Actividades de motivación al personal fomentadas de manera frecuente	Muy frecuente	3	21.43%
	Frecuente	6	42.86%
	Ocasionalmente	4	28.57%
	Rara vez	1	7.14%
	Nunca	0	0.00%
Programas de formación y capacitación al personal fomentados de manera frecuente	Muy frecuente	4	28.57%
	Frecuente	4	28.57%
	Ocasionalmente	6	42.86%
	Rara vez	0	0.00%
	Nunca	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 17.

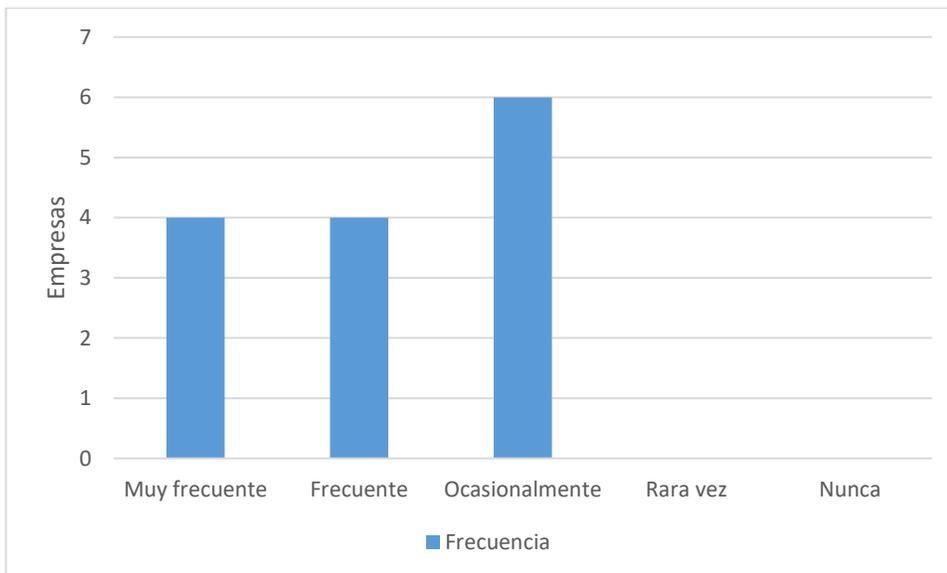
Actividades de motivación al personal



Fuente: Elaboración propia

Figura 18.

Actividades de capacitación al personal



Fuente: Elaboración propia

Contar con programas de motivación que incentiven de manera frecuente al personal así como también contar con programas de formación y capacitación del empleado son recursos que llevados de una manera adecuada pueden traer múltiples beneficios a una empresa. Al indagar a los encuestados sobre la frecuencia con la cual sus empresas fomentan actividades de motivación a sus empleados, 64 de cada 100 casos respondieron que estas actividades se realizan de manera muy frecuente o frecuentemente, sólo 7 de cada 100 casos aplican rara vez este tipo de programas; por otra parte, al preguntar sobre la frecuencia con la que se aplican programas de formación y capacitación dirigidos al personal, en 57 de cada 100 casos la respuesta fue que estos programas se aplican de manera muy frecuente o frecuente y 43 de cada 100 casos respondieron que aplican estos programas de manera ocasional.

25.) ¿Qué tan importante considera destinar parte de los ingresos de su empresa Fintech para la innovación en sus productos y servicios?

Tabla 29.

Importancia de los recursos destinados a la innovación de productos y servicios

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Importancia de destinar parte de los ingresos de la empresa Fintech para la innovación en sus productos y servicios	Muy importante	11	78.57%
	Importante	3	21.43%
	Moderadamente importante	0	0.00%
	De poca importancia	0	0.00%
	Sin importancia	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 19.

Importancia de recursos para la innovación de productos y servicios



Fuente: Elaboración propia

Las empresas Fintech son empresas basadas en la venta de productos y en la prestación de servicios tecnológicos, por lo tanto la inversión en tecnología e innovación que le permita a la empresa marcar pautas de diferenciación en relación con sus competidores en el mercado resulta ser de vital importancia para el crecimiento y permanencia del negocio. De acuerdo con las respuestas recolectadas, se puede apreciar fácilmente que 100 para cada 100 casos es muy importante o importante la realización de esta práctica que fortalece la innovación de productos y servicios financieros tecnológicos.

5.3.4 Dimensión: Propuesta de valor.

17.) ¿Los productos y servicios ofrecidos por su empresa Fintech son novedosos y los diferencian de sus principales competidores?

20.) ¿Su empresa Fintech cuenta con el respaldo de alguna certificación?

Tabla 30.
Novedad en productos y servicios y respaldo de certificación

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
La empresa ofrece productos y servicios novedosos que los diferencian de sus principales competidores	Si	14	100.00%
	No	0	0.00%
	No lo sé	0	0.00%
La empresa cuenta con el respaldo de alguna certificación	Si	13	92.86%
	No	0	0.00%
	No lo sé	1	7.14%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

En el ítem 25 se puede observar que el invertir parte de los ingresos en innovación es una práctica realizada en la totalidad de los casos encuestados, adicionalmente, al indagar sobre si los productos y servicios ofrecidos por las empresas Fintech son novedosos y los diferencian de sus competidores, la respuesta fue que en 100 de cada 100 casos las empresas cuentan con este diferencial que las hace únicas ante la competencia, por lo tanto se corrobora que existe una tendencia general por parte de las empresas en reinvertir un porcentaje de sus utilidades para lograr este diferencial que les asegura en alguna medida una ventaja competitiva dentro del mercado financiero tecnológico en México.

26.) ¿Dentro del o de los segmentos de mercado que maneja su empresa Fintech, qué tan bien posicionada considera se encuentra su marca?

Tabla 31.
Posicionamiento de marca

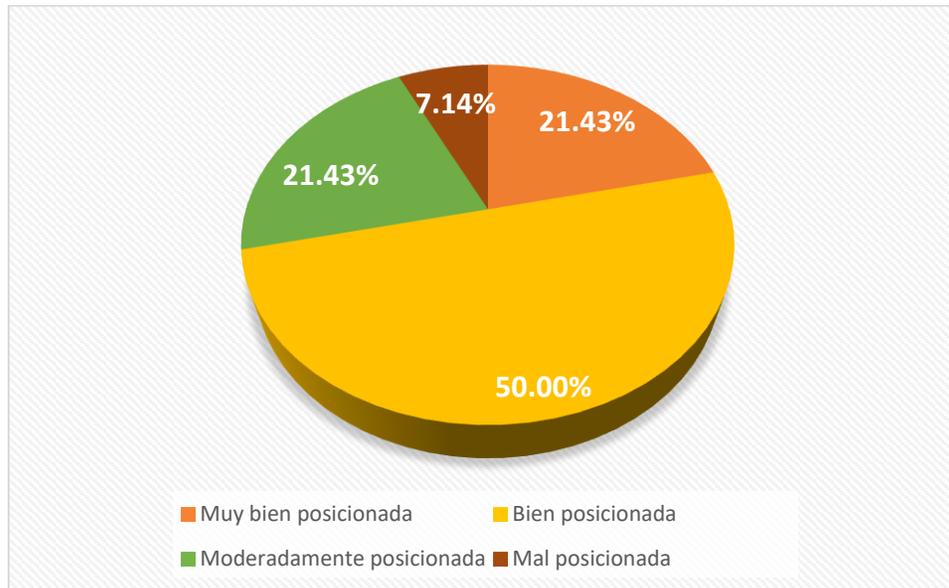
<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Posicionamiento de la marca dentro del o de los segmentos de mercado que maneja la empresa Fintech	Muy bien posicionada	3	21.43%
	Bien posicionada	7	50.00%
	Moderadamente posicionada	3	21.43%
	Regularmente posicionada	0	0.00%

Mal posicionada	1	7.14%
	14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 20.

Posicionamiento dentro de los segmentos de mercado



Fuente: Elaboración propia

La percepción que tienen los CEO encuestados en relación al posicionamiento de sus empresas dentro del mercado Fintech en México permite deducir que el mayor porcentaje (71 de cada 100 casos) consideran que su empresa se encuentra muy bien o bien posicionada; 21 de cada 100 casos consideran que su empresa está moderadamente posicionada; solo 7 de cada 100 casos consideran que el posicionamiento de su empresa Fintech no es el ideal y que se encuentra mal posicionada en relación a la competencia. En general el panorama es favorable, 7 de cada 10 empresas tienen una visión optimista en relación con el posicionamiento de su empresa en el mercado Fintech mexicano.

5.3.5 Dimensión: Relación con los clientes.

27.) ¿Con cuánta frecuencia se tiene en cuenta el punto de vista del cliente para la toma estratégica de decisiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece su empresa Fintech?

Tabla 32.

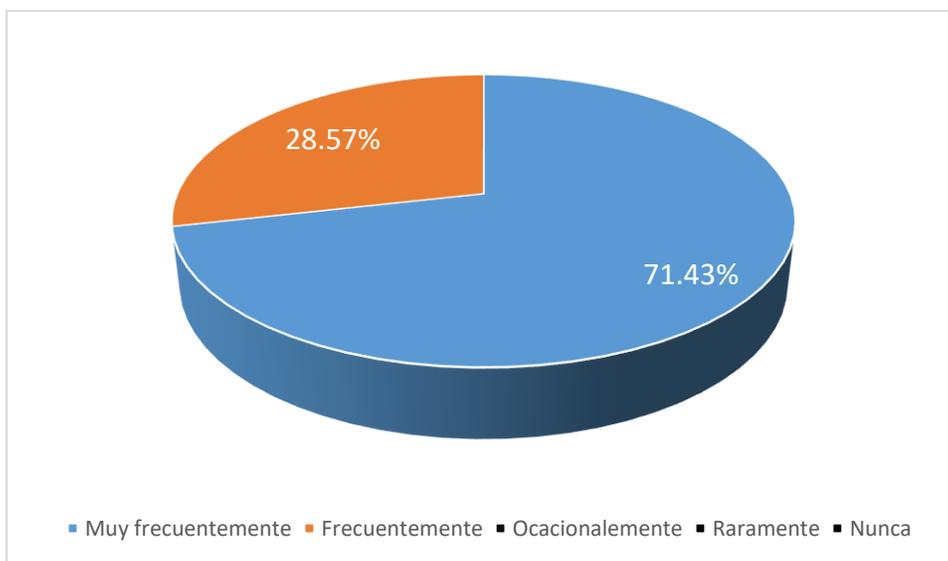
Punto de vista del cliente para la toma de decisiones estratégicas

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Frecuencia con la que se tiene en cuenta el punto de vista del cliente para la toma estratégica de decisiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece la empresa Fintech	Muy frecuentemente	10	71.43%
	Frecuentemente	4	28.57%
	Ocasionalmente	0	0.00%
	Raramente	0	0.00%
	Nunca	0	0.00%
		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 21.

Punto de vista del cliente para la toma de decisiones estratégicas



Fuente: Elaboración propia

La toma de decisiones estratégicas para una Startup deberá estar basada en el conocimiento de primera mano adquirido por la constante interacción con los clientes (Ries, 2012), finalmente son los clientes quienes más información pueden aportar sobre el nivel de satisfacción directa de un producto o servicio. Este concepto pareciera estar muy presente como base para la toma de decisiones directivas dentro de las empresas encuestadas puesto que al preguntar sobre la frecuencia con la que se tiene en cuenta el punto de vista del cliente, la respuesta obtenida fue que en 100 de cada 100 casos el punto de vista del cliente se tiene en cuenta de manera frecuente o muy frecuentemente.

5.3.6 Dimensión: Canales de distribución.

22.) ¿El uso de redes sociales dentro de las estrategias de marketing contribuye de manera directa en el crecimiento de su empresa Fintech?

Tabla 33.

Uso de redes sociales para contribuir al crecimiento de la empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
El uso de redes sociales dentro de las estrategias de marketing contribuye de manera directa en el crecimiento de su empresa Fintech	Si	13	92.86%
	No	1	7.14%
	No lo sé	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

El éxito de una Startup no sólo depende de la realización de un buen plan de negocio, sino también de la construcción de una estrategia de comunicación adecuada. Los medios de comunicación tradicionales han pasado a un segundo plano, la utilización de las redes sociales se ha convertido en el principal recurso utilizado por las Startups para promocionar su marca y el hacerlo con eficacia y fuerza es clave para el éxito de la empresa. De acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de los CEO encuestados, el mayor porcentaje de las empresas Fintech parecieran apoyar esta afirmación, 93 de cada 100 casos consideran que el uso de

redes sociales dentro de las estrategias de marketing contribuye de manera directa en el crecimiento de la empresa.

5.3.7 Dimensión: Segmentos de mercado.

28.) Los productos y servicios de su empresa Fintech se prestan a nivel...

Tabla 34.

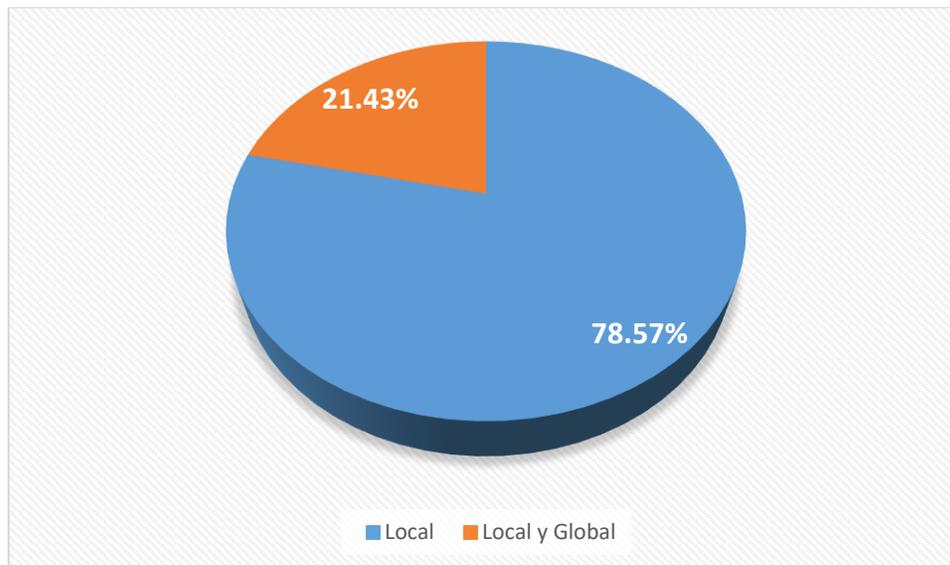
Nivel de prestación de productos y servicios por parte de la empresa Fintech

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Local	11	78.57%
Global	0	0.00%
Local y Global	3	21.43%
	14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 22.

Nivel de prestación de servicios por parte de la empresa Fintech



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que 79 de 100 casos corresponden a empresas Fintech que manejan actividades únicamente a nivel local; por el contrario con un menor

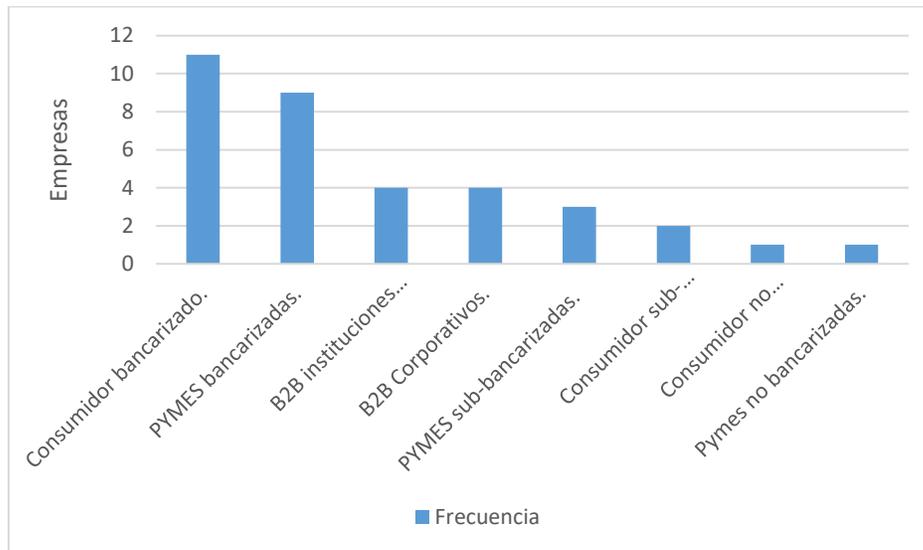
porcentaje, 21 de cada 100 casos corresponden a empresas Fintech con mayor estabilidad que han logrado expandir sus operaciones a nivel local e internacional aprovechando de esta manera los beneficios que conlleva una apertura global de actividades.

29.) ¿Cuáles de los siguientes segmentos de mercado son cubiertos por su empresa Fintech?

Tabla 35.
Segmentos de mercado cubiertos por la empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Consumidor bancarizado.	11	78.57%
PYMES bancarizadas.	9	64.29%
B2B instituciones financieras.	4	28.57%
B2B Corporativos.	4	28.57%
PYMES sub-bancarizadas.	3	21.43%
Consumidor sub-bancarizado.	2	14.29%
Consumidor no bancarizado.	1	7.14%
Pymes no bancarizadas.	1	7.14%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 23.*Segmentos de mercado cubiertos por la empresa Fintech*

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los principales segmentos de mercado cubiertos por el sector Fintech son en 79 de cada 100 casos el sector correspondiente al consumidor bancarizado y el sector de PYMES bancarizadas que registra un cubrimiento de cada 100 casos. Los sectores más relegados con 7 de cada 100 casos son los conformados por PYMES y consumidores no bancarizados. Paradójicamente uno de los principales objetivos del sector Fintech es el de cubrir sectores que han sido relegados por la banca tradicional, pero al parecer las empresas Fintech están compitiendo por alcanzar una mayor cuota de mercado dentro de los sectores bancarizados.

5.3.8 Dimensión: Estructura de costos.

30.) ¿Qué tan frecuente se presentan sobrecostos en los proyectos que realiza su empresa Fintech?

Tabla 36.

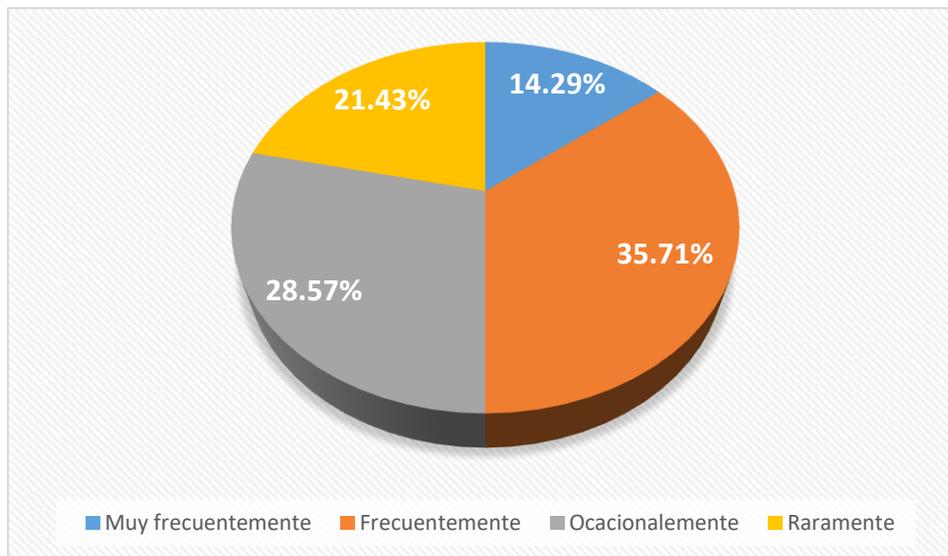
Frecuencia de sobrecostos en los proyectos realizados por la empresa Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Frecuencia con la que se presentan sobrecostos en los proyectos que realiza la empresa Fintech	Muy frecuentemente	2	14.29%
	Frecuentemente	5	35.71%
	Ocasionalmente	4	28.57%
	Raramente	3	21.43%
	Nunca	0	0.00%
		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 24.

Sobrecostos en los proyectos



Fuente: Elaboración propia

La identificación minuciosa de los costos en el momento de la planeación de un proyecto puede ahorrar muchos problemas a una empresa y a la vez facilitar su crecimiento y permanencia dentro del sector. Para el mejor de los casos el no hacerlo puede producir consecuencias leves de fácil solución pero también puede implicar consecuencias irreparables para el negocio, no solo se trata de una pérdida

económica o material, pueden desencadenarse consecuencias que terminen por enlodar el nombre de la compañía y de sus funcionarios y frenar su desarrollo. De acuerdo con la información obtenida únicamente en 21 de cada 100 casos las empresas Fintech encuestadas raramente presentan sobrecostos en sus proyectos; en 29 de cada 100 casos los sobrecostos son ocasionales; mientras que en 65 de cada 100 casos las empresas presentan sobrecostos de una manera frecuente o muy frecuente.

5.3.9 Dimensión: Fuentes de ingreso.

31.) Cuando su empresa Fintech necesita llevar a cabo un proyecto, ¿Qué tan probable es contar con la disponibilidad oportuna de capital para su ejecución?

Tabla 37.

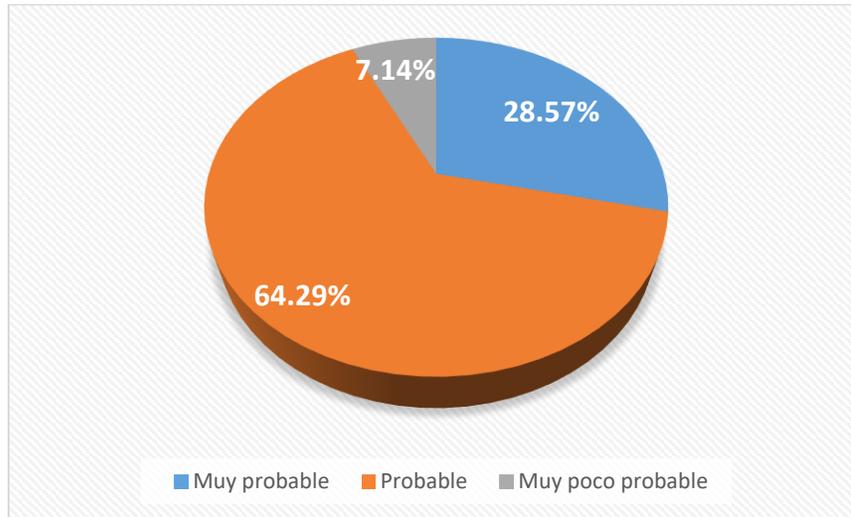
Inmediatez en la disponibilidad de capital para la ejecución de proyectos

Variable de la matriz de datos	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Probabilidad de contar con disponibilidad oportuna de capital para llevar a un determinado proyecto	Muy probable	4	28.57%
	Probable	9	64.29%
	Poco probable	0	0.00%
	Muy poco probable	1	7.14%
	Nunca	0	0.00%
		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 25.

Inmediatez en la disponibilidad de capital para la ejecución de proyectos



Fuente: Elaboración propia

La no disponibilidad de capital puede suspender el desarrollo de un proyecto por un determinado periodo de tiempo o de manera definitiva retrasando los objetivos del negocio y el cumplimiento oportuno de metas. El contar con financiamiento oportuno que respalde una buena idea será indispensable para el crecimiento y permanencia de una Fintech en el mercado. Al preguntar a los CEO sobre qué tan probable es contar con la disponibilidad oportuna de capital para la ejecución de sus proyectos, en 93 de cada 100 casos la respuesta fue muy probable o probable; tan solo en 7 de cada 100 casos la respuesta fue que sería muy poco probable. Entre más estable sea la empresa Fintech será mayor la probabilidad de acceder al capital necesario de manera oportuna bien sea utilizando recursos propios o recurriendo a préstamos alternativos que financien el proyecto, por lo tanto el contar con 93 de cada 100 casos favorables exhibe una estabilidad generalizada de las Fintech objeto de investigación.

32.) Marque las fuentes de financiamiento a las cuales ha recurrido su empresa Fintech.

Tabla 38.

Fuentes de financiamiento a las que ha recurrido la empresa Fintech

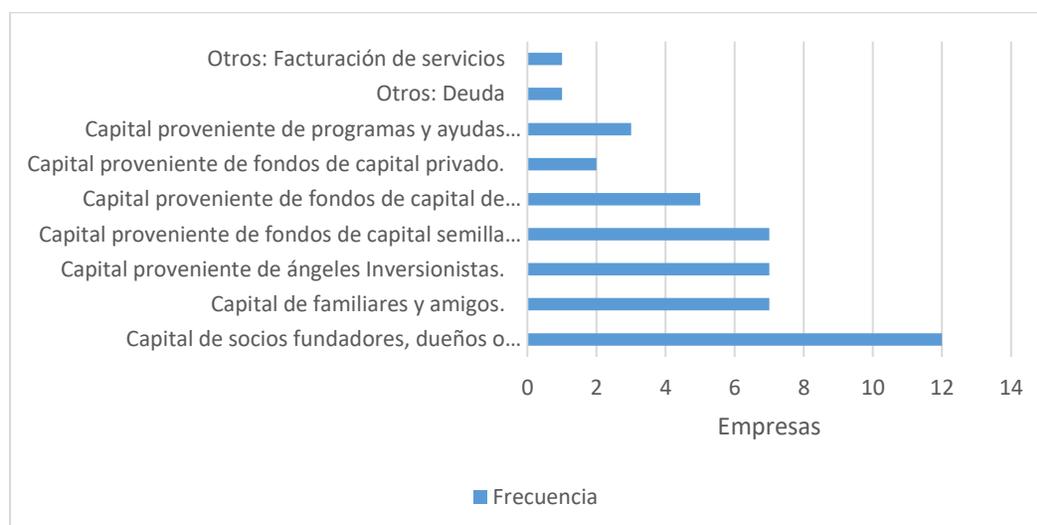
<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Fuentes de financiamiento a las cuales ha recurrido la empresa Fintech	Capital de socios fundadores, dueños y accionistas	12	85.71%
	Capital de familiares y amigos.	7	50.00%
	Capital proveniente de ángeles Inversionistas.	7	50.00%
	Capital proveniente de fondos de capital semilla e incubadoras.	7	50.00%
	Capital proveniente de fondos de capital de riesgo.	5	35.71%
	Capital proveniente de fondos de capital privado.	2	14.29%
	Capital proveniente de programas y ayudas gubernamentales.	3	21.43%
	Otros: Deuda	1	7.14%
	Otros: Facturación de servicios	1	7.14%

Nota: para este ítem el encuestado tenía la opción de seleccionar múltiples opciones

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 26.

Fuentes de financiamiento



Fuente: Elaboración propia

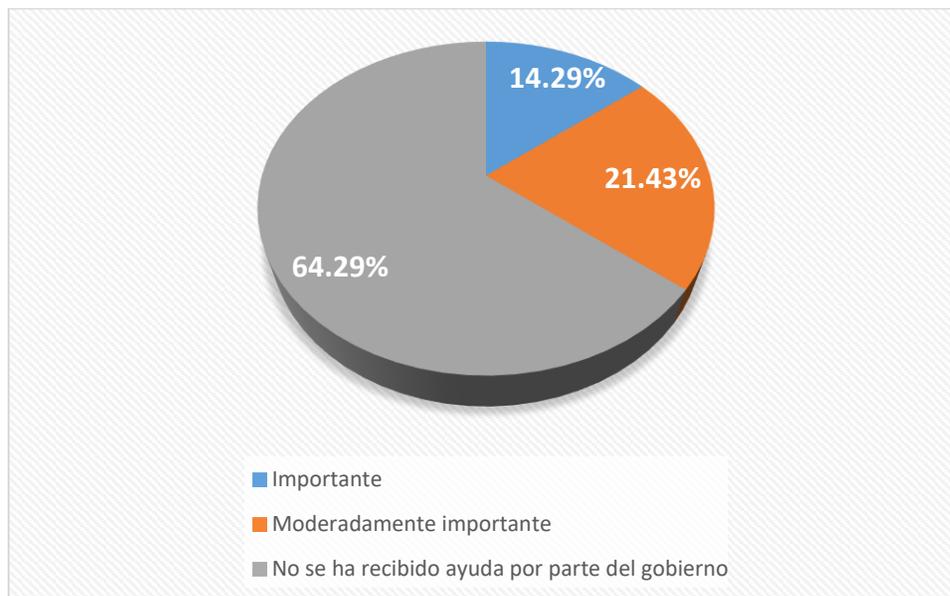
De acuerdo con la información recopilada, se pudo determinar que la forma de inversión más utilizada por las empresas Fintech en México (presente en 86 de cada 100 casos) es el capital de socios fundadores, dueños y accionistas. En 50 de cada 100 casos las empresas Fintech han recurrido a formas de financiamiento tales como: Capital de familiares y amigos, capital proveniente de ángeles inversionistas y de fondos de capital semilla e incubadoras; en menor medida, 36 de cada 100 casos reportaron haber recurrido a financiación proveniente a fondos de fondos de capital de riesgo; la opción a la que menos recurren este tipo de empresas con 14 de cada 100 casos es la financiación proveniente de fondos de capital privado; por otra parte se pudo apreciar una pequeña participación por parte del gobierno por medio de programas de ayuda hacia el sector con una recurrencia de 21 de cada 100 casos.

33.) ¿Qué tan importante ha sido para su empresa Fintech el apoyo proporcionado por los programas de gobierno y ayudas del estado?

Tabla 39.
Importancia del apoyo del gobierno al sector Fintech

<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
El apoyo proporcionado por los programas de del gobierno y las ayudas del estado son importantes para una empresa Fintech	Muy importantes	0	0.00%
	Importantes	2	14.29%
	Moderadamente importantes	3	21.43%
	No son importante	0	0.00%
	No se ha recibido ayuda por parte del gobierno	9	64.29%
		14	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 27.*Importancia del apoyo del gobierno al sector Fintech*

Fuente: Elaboración propia

La participación del gobierno en el apoyo hacia el sector Fintech no es la esperada, al contrario pareciera ser muy baja, únicamente en 14 de cada 100 casos se consideró importante la participación del gobierno dentro del sector; para 21 de cada 100 encuestados tiene una importancia moderada; mientras que en 64 de cada 100 casos se expuso que las empresas Fintech no habían recibido ayuda alguna por parte del gobierno.

34.) ¿Cuántos medios tiene habilitados su empresa Fintech para recibir los pagos de los clientes?

Tabla 40.
Medios habilitados para pagos

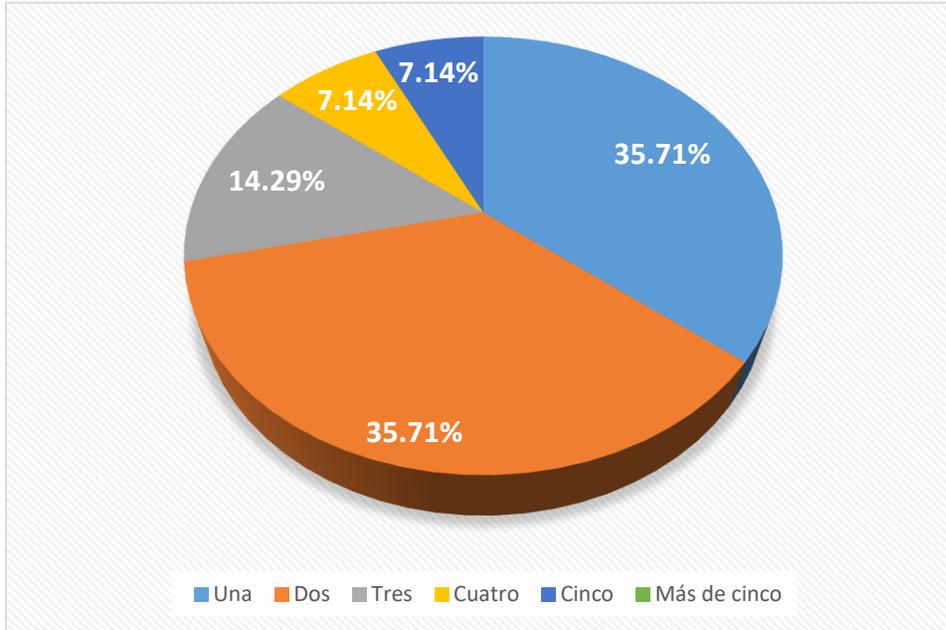
<u>Variable de la matriz de datos</u>	<u>Opción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Medios de pago habilitados para los clientes	Uno	5	35.71%
	Dos	5	35.71%
	Tres	2	14.29%
	Cuatro	1	7.14%

Cinco	1	7.14%
Más de cinco	0	0.00%
	14	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Figura 28.

Medios habilitados para pagos



Fuente: Elaboración propia

Entre más medios o formas tenga habilitados una empresa para recibir los pagos realizados por los clientes habrá una posibilidad de cubrir una mayor cuota de mercado y por lo tanto el beneficio por la realización de la actividad comercial puede resultar favorecido. En la consulta realizada a las empresas Fintech con respecto a los medios de pago habilitados, se pudo determinar que en 72 de cada 100 casos la empresa cuenta con uno o dos medios habilitados para el cobro por la prestación de bienes o servicios; 14 de cada 100 casos respondieron tener habilitados tres medios; igualmente los casos en los que las empresas Fintech reportaron tener entre 4 y 5 medios de pago fueron 14 de cada 100. Vale la pena resaltar que cinco es el mayor número de medios de pago habilitados por algunas de las Fintech en México, pero la gran mayoría solo cuenta con entre uno y dos medios habilitados.

6. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento de recolección de información, se logró apreciar que las empresas encuestadas registraron un promedio de 5,21 años, lo que permite evidenciar que se trata de empresas relativamente jóvenes en las cuales en promedio 86% de dichas empresas cuentan con una nómina entre 11 y 50 empleados, esto implica que en su mayoría son empresas pequeñas donde el 71% de ellas ya han atravesado por las etapas de semilla y temprana, y se encuentran en etapas de crecimiento y de expansión dentro de las cuales el 100% de las empresas reportan un crecimiento continuo mes a mes respaldado por: un 86% que desde la fecha de su creación han presentado un incremento en su nómina de empleados y un aumento en el volumen de ventas reportado por el 93% de dichas empresas.

También es importante resaltar que durante la trayectoria del negocio el 100% de las empresas han registrado un aumento en los clientes y usuarios reflejado en el incremento de la demanda de productos y servicios. Dicho incremento en la demanda ha llevado al 57% de las empresas a aumentar los espacios de trabajo e instalaciones físicas, al 100% a implementar mejoras tecnológicas y al 86% a incrementar los esfuerzos en la gestión del conocimiento, lo cual que les han permitido ser más competitivas dentro del mercado.

Otros factores estratégicos que registraron un incremento en un importante porcentaje de las empresas encuestadas fueron: el activo neto (100% de las empresas), la inversión neta y la inversión bruta (93% de las empresas), el valor contable (86% de las empresas), los ingresos de explotación (79% de las empresas), la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa dentro del segmento de mercado que opera (71% de las empresas).

Dos de los factores que no parecieran tener la suficiente acogida o en su defecto que no registraron un porcentaje tan significativo como los mencionamos anteriormente son: primero, la accesibilidad a créditos, donde solo el 50% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio y segundo, la presencia en mercados internacionales, donde solo el 21% de las empresas reportaron tener presencia en otros países. Con respecto a este último factor se podría plantear una hipótesis en la cual considerar la posibilidad de existencia de una relación directa entre la presencia internacional con la edad promedio de las empresas encuestadas (5,21 años).

Para concluir con esta primera parte de la discusión, otro aspecto que vale la pena resaltar es que a pesar del caos financiero global por causada por el virus COVID-19, el 71% de las empresas reportó tener una afectación positiva o neutra durante lo corrido de la pandemia. Este resultado habla muy bien sobre el posicionamiento y del potencial del sector Fintech en México.

A continuación en la tabla 41 se realizó una síntesis sobre lo expuesto en este primer apartado del capítulo 6:

Tabla 41.
Frecuencia de las respuestas en las empresas Fintech encuestadas

<u>ítem</u>	<u>frecuencia de las respuestas</u>	
Edad de la empresa (en años)	Las empresas encuestadas reportaron un promedio de 5,21 años	Ver tabla 16
Tamaño de la nómina de empleados de la empresa	En promedio 86% de las empresas cuentan con una nómina entre 11 y 50 empleados, esto implica que ya han pasado de ser micro para convertirse en pequeñas empresas	Ver tabla 17 y figura 13
Etapas en el ciclo de vida en la que se encuentra la empresa	El 71% de las empresas ya han pasado por la etapa semilla y temprana y se encuentran en una etapa de crecimiento o en etapa de expansión	Ver tabla 18 y figura 14
Impacto de la pandemia en la empresa	El 71% de las empresas reportó tener una afectación positiva o neutra durante la pandemia causada por el virus COVID-19. Este resultado implica la estabilidad y fortaleza del sector	Ver tabla 19 y figura 15
En términos generales la empresa reporta un crecimiento mensual	El 100% de las empresas respondieron que por lo general sí reportan un crecimiento mensual	Ver tabla 20
Número de empleados.	El 86% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Volumen de ventas	El 93% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Espacio de trabajo	El 57% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	Ver tabla 21
Gestión del conocimiento	El 86% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Clientes	El 100% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	

Demanda de productos y servicios	El 100% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Mejoras tecnológicas	El 100% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Activo total neto	El 100% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Inversión neta	El 93% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Inversión bruta	El 93% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Valor contable de la empresa	El 86% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	Ver tabla 22
Ingresos de explotación	El 79% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Rentabilidad	El 71% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Accesibilidad a créditos	El 50% de las empresas reportó un aumento durante la trayectoria del negocio	
Posicionamiento de la empresa dentro del segmento de mercado que opera	71% de las empresas respondieron estar muy bien o en su defecto bien posicionadas en el mercado	Ver tabla 31 y figura 20
Presencia en mercados internacionales	21% de las empresas reportaron tener presencia a nivel internacional	Ver tabla 34 y figura 22

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Con el fin de poder observar de una manera más clara la relevancia de los factores identificados para el crecimiento y permanencia planteados en la investigación, en la tabla 42 se realizó un análisis que permite distinguir de mayor a menor los porcentajes de frecuencia de cada factor. Adicionalmente para la tabla 42 es necesario aclarar que entre mayor sea el porcentaje vinculado al factor, no necesariamente será mayor la probabilidad de que dicho factor influya sobre el crecimiento y la permanencia de la empresa.

Tabla 42.
Porcentajes de frecuencia de cada factor en las empresas Fintech

<u>Factor para la permanencia y crecimiento</u>	<u>Porcentaje de frecuencia</u>	
1 Aumento de clientes	100%	Ver
2 Aumento en la demanda de productos y servicios	100%	tabla
3 Aumento en las mejoras tecnológicas	100%	21
4 Aumento en el activo total neto	100%	Ver tabla 22
5 Perseverancia de socios cofundadores y/o CEO	100%	
6 Pasión de socios cofundadores y/o CEO	100%	
7 Determinación de socios cofundadores y/o CEO	100%	
8 Visión de socios cofundadores y/o CEO	100%	Ver
9 Flexibilidad de socios cofundadores y/o CEO	100%	tabla
10 Creatividad de socios cofundadores y/o CEO	100%	23
11 Buena comunicación de socios cofundadores y/o CEO	100%	
12 Liderazgo de socios cofundadores y/o CEO	100%	
13 Utilización de productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado	100%	Ver
14 Documentación el aprendizaje validado como herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones asertivas dentro de la empresa Fintech	100%	tabla 25
15 Contar con sistemas de gestión para la protección ante desastres	100%	Ver tabla 26
16 Contar con políticas de gestión para la continuidad del negocio	100%	
17 Ofrecer productos y servicios novedosos que diferencien de los principales competidores	100%	Ver tabla 30
18 Nivel de compromiso de los empleados dentro de su empresa Fintech	100%	Ver tabla 27 y figura 16
19 Destinar parte de los ingresos de su empresa Fintech para la innovación en sus productos y servicios	100%	Ver tabla 29 y figura 19

20	Tener en cuenta el punto de vista del cliente para la toma estratégica de decisiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece su empresa Fintech	100%	Ver tabla 32 y figura 21
21	Contar con diversas fuentes de financiación	100%	Ver tabla 38 y figura 26
22	Aumento en volumen de ventas	93%	Ver tabla 21
23	Aumento en la inversión neta	93%	Ver tabla 22
24	Aumento en la inversión bruta	93%	Ver tabla 23
25	Experiencia previa de los socios cofundadores y/o CEO	93%	Ver tabla 23
26	Sociabilidad de los socios cofundadores y/o CEO	93%	Ver tabla 25
27	Contar con una oficina para la gestión de proyectos	93%	Ver tabla 25
28	Tener en cuenta la gestión de la calidad de sus productos y servicios para generar la confianza necesaria para fidelizar a sus clientes	93%	Ver tabla 30
29	Contar con el respaldo de alguna certificación	93%	Ver tabla 33
30	Utilizar las redes sociales dentro de las estrategias de marketing	93%	Ver tabla 37 y figura 25
31	Contar con la disponibilidad oportuna de capital para la ejecución de los proyectos	93%	Ver tabla 21
32	Aumento en el número de empleados	86%	Ver tabla 22
33	Aumento en la gestión del conocimiento	86%	Ver tabla 23
34	Aumento en el valor contable de la empresa	86%	Ver tabla 26
35	Nivel de estudios de los socios cofundadores y/o CEO	86%	Ver tabla 26
36	Contar con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades	86%	Ver tabla 26
37	Aumento en los ingresos de explotación	79%	

38	Aumento en la rentabilidad	71%	Ver tabla 22
39	Posicionamiento de la empresa dentro del o de los segmentos de mercado en los que opera	71%	Ver tabla 31 y figura 20
40	Pivotar de estrategia cuando no se obtienen los resultados deseados en un proyecto	71%	Ver tabla 25
41	Contar con alguna patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad para la protección de las creaciones intelectuales del negocio	71%	Ver tabla 26
42	Contar con posicionamiento de marca dentro de los segmentos de mercado a los que se dirige la empresa	71%	Ver tabla 31 y figura 20
43	Fomenta actividades de motivación al personal	64%	Ver tabla 28 y figura 17
44	Contar con diversos medios para recibir los pagos de los clientes	64%	Ver tabla 40 y figura 28
45	Aumento en el espacio de trabajo	57%	Ver tabla 21
46	Fomentar programas de formación y capacitación al personal	57%	Ver tabla 28 y figura 18
47	Aumento en la accesibilidad a créditos	50%	Ver tabla 22
48	Evitar sobre costos en los proyectos que realiza la empresa Fintech	50%	Ver tabla 36 y figura 24
49	Recibir el apoyo de alguna aceleradora	43%	Ver tabla 24

50	Contar con presencia en mercados globales	21%	Ver tabla 34 y figura 22
51	Poseer alianzas comerciales con instituciones de la banca tradicional	21%	Ver tabla 24
52	Contar con el apoyo de alguna incubadora en las etapas iniciales	14%	Ver tabla 24
53	Contar con el apoyo de programas de gobierno y ayudas del estado	14%	Ver tabla 39 y figura 27

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

La siguiente tabla se crea como un complemento de la tabla 42, con la finalidad de mostrar un consolidado de los porcentajes de frecuencia para los 53 factores identificados:

Tabla 43.

Resumen de porcentajes de frecuencia de los 53 factores identificados

<u>Factores que presentaron igual porcentaje de frecuencia en la muestra poblacional</u>		<u>Porcentaje de frecuencia de los factores en la muestra poblacional</u>	
	21		100%
	10		93%
	5		86%
	1		79%
De los 53 factores identificados	5	Obtuvieron una frecuencia del	71%
	2		64%
	2		57%
	2		50%
	1		43%
	2		21%
	2		14%

<u>Consolidado de la frecuencia de los Factores identificados</u>			
Entre 80 y 100%		67.92%	
Entre el 60 y el 100%	De los factores identificados en la investigación obtuvieron el	83.02%	De frecuencia para ser considerados como factores que intervienen en el crecimiento y permanencia
Entre el 50 y el 100%		90.57%	
Menor del 50%		9.43%	

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de datos

Para concluir con este capítulo, en la tabla 43 se creó una sección denominada: “Consolidado de la frecuencia de los Factores identificados”, en la cual se puede apreciar que cerca del 68% de los factores identificados durante la investigación son factores que cuentan con una frecuencia favorable de aportar una cuota en el crecimiento y permanencia de entre el 80 y el 100% dentro de las empresas Fintech; si se tienen en cuenta los factores que obtuvieron un apoyo de entre el 60 y el 100%, el porcentaje de frecuencia favorable de ser factores que intervienen en el crecimiento y permanencia aumenta del 68 al 83%; y el porcentaje aumenta al 91% si se tienen en cuenta los factores contaron con una frecuencia favorable entre 50 y 100% de aportar al crecimiento y permanencia. Solo el 9% de los factores identificados en la investigación no tienen un porcentaje favorable o simplemente obtuvieron un puntaje inferior al 50% en su probabilidad de aportar al crecimiento y permanencia.

7. Capítulo final

7.1 Conclusiones

Pretendiendo apoyar el liderazgo del sector Fintech de México en la región y como una manera indirecta colaborar con una herramienta que aporte en la disminución de la mortalidad de las empresas del sector, la presente investigación dirigió sus esfuerzos en analizar diferentes factores estratégicos que puedan afectar de manera directa en el crecimiento y permanencia de una Startup Fintech en México, de tal manera que los resultados obtenidos sirvan como una herramienta complementaria que oriente la toma de decisiones estratégicas en el interior de las empresas Fintech en México.

De acuerdo con el planteamiento del problema relacionado en la presente investigación, a nivel global los emprendimientos tecnológicos se encuentran inmersos en un ambiente extremadamente cambiante con elevados niveles de incertidumbre y de riesgo sobre la inversión, para México se logró identificar que el porcentaje anual de empresas Fintech que no logran sobrevivir a los primeros años de vida es cercano al 12%, aunque de acuerdo a los resultados arrojados por el instrumento de recolección de información aplicado en la investigación, se puede apreciar que en general, las empresas Fintech en México que consiguen superar las dificultades y obstáculos implícitos en sus primeros años de vida, alcanzan una permanencia sostenible con una tendencia favorable de crecimiento en el mercado. Por lo tanto aunque el problema de incertidumbre existe, en México el sector Fintech es un sector sólido y en crecimiento a pesar del cierre anual de algunos de sus emprendimientos financieros tecnológicos.

La solidez del sector Fintech anteriormente mencionada, junto con la literatura identificada y los resultados arrojados por el instrumento de recolección de información, refuerzan la validez de cada uno de los factores de crecimiento y permanencia identificados y reunidos en la presente investigación, convirtiendo a este documento en una herramienta que de una u otra forma aportara en la solución del problema planteado en la investigación.

El objetivo principal de la investigación fue el de analizar los principales factores que favorecen la permanencia en el mercado de las Startups Fintech en México. Para lograr este objetivo se realizó a una minuciosa búsqueda de la literatura existente relacionada con los factores de crecimiento y permanencia en dichas empresas. Por medio de la literatura consultada se pudieron identificar para su posterior análisis 53 factores clave para el crecimiento y permanencia aplicables a las empresas Fintech (ver capítulo 6), unos con mayor relevancia que otros, por lo cual fue necesario apoyarse en fuentes bibliográficas confiables que respaldaron a cada factor.

Para poder organizar de una manera coherente los factores identificados, se recurrió a la utilización del lienzo de modelo de negocio de Ries, el cual maneja nueve módulos del modelo de negocio Canvas de Alexander Osterwalder. En cada módulo se categorizaron los factores estratégicos identificados de tal manera que se logró presentarlos de una manera organizada y estructurada facilitando su análisis y también estableciendo una base sólida para la construcción del instrumento de medición de información que abarcó cinco dimensiones para la variable de crecimiento y permanencia y nueve dimensiones para la variable de factores estratégicos y que contó con un total de 34 preguntas que permitieron analizar la relación de los factores identificados en la literatura con su aplicabilidad en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México. Por lo tanto el objetivo principal de la investigación se logró cumplir a cabalidad.

El primer objetivo específico fue el de plantear la situación de los emprendimientos Fintech en México. Para dar cumplimiento a este objetivo, por una parte, se recopiló información que permitió evidenciar el historial de liderazgo de México en la región desde el año 2015 hasta el 2020, año en el cual se identificaron 441 empresas Fintech dentro del territorio mexicano (esta es una cifra que permite establecer la superioridad del tamaño del sector Fintech en México en comparación al sector Fintech de los países que conforman la Región de América Latina y Caribe). Y por otra parte, con la información reunida por medio de la herramienta de recolección de información aplicada a socios fundadores y CEO del sector, se logró observar que se trata de empresas relativamente jóvenes que se encuentran en una etapa de expansión y crecimiento dentro del sector

Fintech en México, en su mayoría con una trayectoria no superior a los 10 años y con un manejo de nómina de entre 11 y 50 empleados.

Adicionalmente, a partir de los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de información, se logra identificar la solidez del sector Fintech dentro del mercado financiero, solidez que es respaldada por el esfuerzo del gobierno mexicano en establecer leyes y medidas que permitan regular las actividades desarrolladas por las empresas del sector, aunque de acuerdo con los resultados obtenidos, se logra identificar que las empresas del sector Fintech consideran que el acompañamiento y respaldo por parte del gobierno hacia el sector no ha sido el idóneo.

Las empresas que hicieron parte de la investigación permitieron inferir que el sector Fintech es un sector que tiene fuerza dentro del mercado nacional y aunque por el tamaño de la muestra no es posible generalizar los resultados a la totalidad de la población de Fintech en México, se puede observar que hay una generalidad de empresas Fintech que presentan un crecimiento mensual reflejado en el aumento de clientes o usuarios, así como también un incremento en el portafolio de productos y/o servicios, en la nómina de empleados, en la demanda y el volumen de ventas, en la infraestructura física y tecnológica, en el tamaño del espacio de trabajo, activos, inversiones, rentabilidad y en el valor contable de las empresas que en un alto porcentaje manifiestan encontrarse bien posicionadas dentro del mercado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el crecimiento pareciera ser una constante que acompaña a un importante porcentaje de las Fintech que hicieron parte de la investigación, aunque no es un resultado que se pueda generalizar para la totalidad de empresas del ecosistema Fintech en México, después de todo no hay que olvidar que como ya se ha mencionado anteriormente, aunque el porcentaje de la muestra resulta significativamente válido para hacer inferencias y conclusiones dentro de la investigación, no es representativo para generalizar los resultados al total de la población de empresas Fintech en México.

Como segundo objetivo específico se propuso elaborar un documento que agrupe factores que influyan de manera directa en el crecimiento y permanencia de las Startups Fintech en México. En la presente investigación se logró recopilar y justificar 53 factores, este es un motivo por el cual el presente documento es per se la evidencia del cumplimiento de dicho objetivo, por lo tanto se puede concluir que dicho objetivo fue cumplido a cabalidad, aunque se deja abierta la posibilidad para que futuras investigaciones profundicen sobre la temática y amplíen el número de factores aquí mencionados.

En relación con la hipótesis de la investigación, se puede concluir que es verdadera, de acuerdo con los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de información se puede apreciar de manera clara que sí existen factores estratégicos que permiten a las Startups Fintech en México lograr un crecimiento y permanencia en el mercado de forma sostenible, aunque se aclara que el nivel de incidencia de cada factor es diferente, unos factores van a tener mayor relevancia que otros dentro del crecimiento y permanencia de una empresa Fintech.

A título personal se considera que el presente trabajo realizó un aporte a la literatura y estado del arte debido a que en la literatura consultada no se identificaron investigaciones previas que hayan aplicado una herramienta de recolección de información enfocada hacia la identificación de factores para el crecimiento y permanencia de las empresas del sector Fintech en México, tampoco se identificaron investigaciones previas que hayan pretendido agrupar de una manera justificada dichos factores en un solo documento.

Para finalizar, se concluye que en general los factores identificados y analizados en la presente investigación tienen una elevada probabilidad de aportar en el crecimiento y permanencia de manera sostenible en las Startups Fintech en México y como resultado se afirma que la hipótesis de la investigación es verdadera y que se cumplió con el objetivo planteado en la investigación.

7.2 Recomendaciones

Los factores para el crecimiento y la permanencia de las Startups Fintech en México identificados en la presente investigación hacen parte de un conjunto de múltiples factores que influyen en el crecimiento y permanencia de este tipo de empresas. En la investigación se lograron identificar algunos de los factores más relevantes, aunque dichos factores son solo un panorama general de un extenso campo que habilita un camino para que futuras investigaciones profundicen sobre el tema. Si futuros proyectos desean investigar con mayor detalle sobre esta temática, esta nueva investigación se podría enfocar hacia la identificación de factores para el crecimiento y permanencia de una Startup Fintech en áreas o dependencias específicas de la empresa Fintech o también sería recomendable enfocar la investigación a secciones específicas del lienzo de Osterwalder (Ver figura 7).

Otros puntos en los que se recomienda profundizar para futuras investigaciones son los siguientes temas relacionados con los 5 últimos factores mencionados en la tabla 41:

- El papel de las incubadoras en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech.
- El papel de las aceleradoras en el crecimiento y permanencia de una Fintech.
- La presencia en mercados internacionales como factor en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech.
- Las alianzas comerciales con instituciones de la banca tradicional como factor en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech.
- Los programas de gobierno y su relación con el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech.

Los cinco temas citados anteriormente hacen referencia a factores que contaron con una frecuencia relativamente baja dentro de la muestra poblacional de las empresas Fintech que hicieron parte de la investigación, aunque es necesario aclarar que este bajo

porcentaje no necesariamente implica que sean factores poco determinantes en el crecimiento y permanencia, una interpretación lógica pudiera ser que sí se trata de factores determinantes pero que el nivel de participación de las incubadoras, las aceleradoras y del gobierno dentro del sector no es el ideal.

Por otra parte sería interesante profundizar sobre el porqué la participación de las Fintech a nivel global es tan baja (21 de cada 100 casos) y el investigar sobre alternativas que permitan aumentar dicha participación.

Las alianzas comerciales con la banca tradicional también resultaron ser otro factor con baja frecuencia (21 de cada 100 casos), puede ser que en realidad sea un factor que no influya de manera notoria para el crecimiento y permanencia, pero también podría ser un factor decisivo para el éxito de una empresa Fintech, sería atrevido descartar este factor sin antes investigar más a fondo sobre su verdadera relevancia.

Como recomendación final, se estima conveniente abarcar una investigación enfocada al porqué de la escasa participación y apoyo del gobierno hacia los emprendimientos Fintech en México, este factor obtuvo el menor índice de frecuencia dentro de la investigación, donde solo 14 de cada 100 casos reportaron haber contado con el apoyo de programas de gobierno o con ayudas del estado. Posiblemente una futura investigación que profundice sobre este tema en particular podría arrojar resultados muy favorables para el crecimiento y permanencia del sector Fintech en México y a la vez incentivar al gobierno en su participación para incrementar su ayuda y destinar mayores recursos hacia programas dirigidos a los emprendimientos financieros tecnológicos dentro del país.

7.3 Experiencias

La experiencia de elaboración de la presente investigación fue muy enriquecedora y gratificante, fue muy motivador el profundizar los conocimientos de un tema tan

apasionante sobre un sector con liderazgo regional que incentiva la aplicabilidad de la investigación, la innovación y la tecnología en el país.

Con cada avance en el proceso investigativo siempre se tuvo presente la intención de contribuir al campo de la investigación aplicada a la maestría y el que los resultados finales puedan servir como herramienta válida de consulta para futuras investigaciones en concordancia con el objeto de investigación.

También fue muy gratificante contar con el apoyo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en su programa de posgrado en Ciencias de la Administración. Adicionalmente agradezco al cuerpo de docentes del programa; quedo infinitamente agradecido por el constante y valioso acompañamiento de mi asesor de tesis y el apoyo total y desinteresado; el apoyo de mi familia y mi esposa fueron indispensables para motivarme a dar este gran paso hacia un nuevo proyecto de vida. Los llevo en mi corazón.

Referencias bibliográficas

- AFICO. (20 de 2020). *Comunicado Afico: respecto a plataformas de fondeo colectivo y su solicitud ante la CNBV*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de AFICO:
https://www.afico.org/uploads/9/3/1/2/93128428/comunicado_afico_mayo2020.pdf
- Aguilera, A. (01 de 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(32), 1-26. Recuperado el 21 de 10 de 2020, de
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- Alcaraz, R. (1998). El emprendedor de éxito. En R. Alcaraz, *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Alducin, C., Ocharám, J., & Hernández, L. (31 de 12 de 2014). SISFIUX: Adaptación de Feature-driven Development para el desarrollo de un sistema financiero para una universidad. *Research in Computing Science*, 79(1), 49-61. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de
file:///C:/Users/josec/Downloads/SISFIUX_AdaptaciondeFeature-drivenDevelopmentparaeldesarrollodeunsistema.pdf
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & M., H. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anagnostopoulos, L. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*, 7-25.
- Araiza, Z., Velarde, E., & Chávez, M. (2014). La cooperación interempresarial y su relación con el desarrollo de las capacidades tecnológicas en las pymes de la industria metal-mecánica de la región centro de Coahuila, en México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2), 13-29.
- Arenal Alberto, A. C. (2018). Ecosistemas emprendedores y Startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Revista Economía Industrial*(407), 85-94. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/ARENAL,%20ARMU%C3%91A,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>
- Asobancaria. (2005). Creación De Empresas: El papel de los fondos de capital de riesgo. *Semana Económica*(550).
- Asociación de emprendedores de Chile. (s.f.). *Guía de financiamiento para emprendedores*. Obtenido de
https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/guia_de_financiamiento_para_emprendedores.pdf
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, A. (2009). *El libro blanco del comercio electrónico*. Barcelona: AECEMfecemd. Recuperado el 02 de 11 de 2020, de
https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/243/8/AECEM_Libro_Blanco.pdf

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1996). *Crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias (Documento No. 6)*. Obtenido de AECA: <https://www.aeca.es/old/pub/documentos/po6.htm>
- Austria, X. (2017). Las fintech bajo riesgo. *Entrepreneur*, 64-77.
- Ávila, M., & Morales, M. (2019). Innovación de proceso y de gestión en un sistema de gestión de la calidad para una industria de servicios. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 36-56.
- Banco Nacional de Comercio Exterior. (11 de 2017). *Fintech en el mundo, la revolución digital de las finanzas ha llegado a México*. Obtenido de bancomext.com: <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>
- Bancomext. (2018). *Fintech en el mundo, la revolución digital de las finanzas ha llegado a México*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>
- Bancomext y ProMéxico. (12 de 2018). *MÉXICO: NACIÓN FINTECH Nuevos negocios y ecosistemas en el sector financiero mexicano*. Recuperado el 29 de 09 de 2020, de Bancomext: <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/12/MEXICO-NACION-FINTECH-V5.pdf>
- BarNir, A. (2012). Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender. *Management Decision*, 399-419.
- Barringer B., J. F. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Barringer, B. &. (1999). Small business growth through. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 467-492.
- Baum, R. L. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- BBVA. (12 de 09 de 2018). *Las 'fintech' ayudan a mejorar los métodos de pago*. Recuperado el 06 de 08 de 2020, de <https://www.bbva.com/es/fintech-ayudan-mejorar-metodos-pago/>
- BBVA API_Market. (03 de 12 de 2013). *BBVA*. Recuperado el 21 de 08 de 2020, de Refrescando la memoria: fases de vida de una startup o empresa tecnológica: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/refrescando-la-memoria-fases-de-vida-de-una-startup-o-empresa-tecnologica>
- Becerra Bizarrón, M. E. (07 de 2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 865-890. Recuperado el 18 de 08 de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672018000200865&script=sci_arttext
- Bell, M. &. (1993). Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 157-211.
- Belohlav, J. A. (1993). Quality, Strategy, and Competitiveness. *California Management Review*, 55-67. Recuperado el 02 de 07 de 2020, de <https://doi.org/10.2307/41166743>
- Benedict J. Drasch, A. S. (2018). Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 26-42.

- Blank, S. (2013). *The Four Steps To The Epiphany*. California: K & S Ranch.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. California: K & S Ranch Publishing Division. Recuperado el 01 de 12 de 2019, de https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf
- Blázquez, F. (2005). Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias. *Tesis (doctorado)*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria. Recuperado el 10 de 11 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=103253>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (01 de 2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Recuperado el 10 de 11 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (07 de 2006). Factores del crecimiento empresarial. especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56. Recuperado el 11 de 11 de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/28182383_Factores_del_crecimiento_empresarial_Especial_referencia_a_las_pequeñas_y_medianas_empresas
- Bosch, J. &. (2016). Radiografía del Fintech clasificación, recopilación y análisis de las principales Startups. *Tesis (Maestría)*. Universidad Politécnica de Cataluña, Cataluña. Recuperado el 25 de 09 de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/81577641.pdf>
- Bragg, S. M. (1999). *Managing Explosive Corporate Growth*. New York: Wiley.
- Breidbach, C., Keating, B., & Lim, C. (2019). *Journal of service theory and practice*.
- Cabello, H. (2018). La importancia del administrador de proyectos y el analista de negocios en las empresas de tecnología enfocadas al sector finanzas (Fintech). (*Tesis - Maestría*). Universidad Autónoma de México, Ciudad de México.
- Caicedo, O. (2018). Creación de valor sostenible mediante el diseño de modelos de negocios innovadores. *Tesis - Maestría*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Cámara Málaga. (28 de 11 de 2019). *6 Criterios para definir el nivel de calidad de un producto o servicio*. Recuperado el 25 de 10 de 2020, de Master de la Cámara de Comercio de Málaga: <https://www.master-malaga.com/empresas/criterios-nivel-calidad-producto/>
- Campbell, R. (2000). *Architecting and Innovating*. Massachusetts Institute of Technology: Center for Innovation in Product Development.
- Campos y Covarrubias, G., & Sosa, V. (2011). *Estrategias metodológicas para la elaboración de tesis de posgrado*. D.F. México: Porrúa.
- Cancino, C. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *Innovar*, 19-32.

- Cancino, C. A., & Farias, F. C. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *Innovar*, 22(43), 19-32.
- Cardullo, M. (1998). *Technological Entrepreneurism: Enterprise Formation, Financing and Growth*. EE.UU: Ground Zero Books, Ltd.
- Cardullo, M. (1999). *Technological Entrepreneurism: Enterprise Formation, Financing and Growth*. Reino Unido: Research Studies Press Ltd.
- Carvajal, J. (2008). Metodologías ágiles: herramientas y modelo de desarrollo para aplicaciones Java ee como metodología empresarial. *Tesys (Maestría)*. Universidad Politécnica de Cataluña UPC, Barcelona. Recuperado el 22 de 10 de 2020, de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/5608/50015.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Cavero Flores, N., & Gamarra, N. (2017). Factores clave que impiden la escalabilidad de las Startups en Lima Perú, durante el período 2010 al 2016. *Tesis*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621914/Factores+claves+que+impiden+la+escalabilidad+de+las+Starups+en+Lima+Per%C3%BA,+durante+el+per%C3%ADodo+2010+al+2016.pdf?sequence=14>
- Cavero, N., & Gamarra, N. (s.f.). Factores clave que impiden la escalabilidad de las Startups en Lima Perú, durante el período 2010 al 2016. *Tesis*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Recuperado el 18 de 08 de 2020, de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621914/Factores+claves+que+impiden+la+escalabilidad+de+las+Starups+en+Lima+Per%C3%BA,+durante+el+per%C3%ADodo+2010+al+2016.pdf?sequence=14>
- Centro de estudios EY. (2017). *EY Fintech adoption index 2017. The rapid emergence of Fintech*. Obtenido de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf)
- Centro de Estudios EY. (2019). *Centro de Estudios EY, estudio ejecutivo*. Obtenido de El uso de las FinTech alcanza su punto de inflexión EY FinTech Adoption Index 2019: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2019-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2019-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2019-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2019-resumen-ejecutivo.pdf)
- Cerquera, O. (2012). Creación de empresa como estrategia de desarrollo y crecimiento económico para el departamento del Huila. *Entornos*(25), 65-90.
- Clip. (2020). *Clip*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Clip: <https://clip.mx/>
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *University of Richmond UR Scholarship Repository*, 8(3-4), 19-25. Recuperado el 18 de 08 de 2020, de

- <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=management-faculty-publications>
- Colomina, & Yañez. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. *Revista global de negocios*, 105-123.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (23 de 10 de 2017). *Foro ciberseguridad*. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/274782/Resumen-Ciberseguridad.pdf>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2018). *Informe anual 2018*. Ciudad de México.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (01 de Octubre de 2019). *Gobierno de México*. Obtenido de Solicitudes de autorización para operar como Institución de Tecnología Financiera: <https://www.gob.mx/cnbv/articulos/cnbv-recibio-85-solicitudes-de-autorizacion-para-operar-como-institucion-de-tecnologia-financiera>
- CONDUSEF. (2015). *Capital emprendedor, financiamiento inteligente para negocios innovadores*. Obtenido de https://www.condusef.gob.mx/documentos/111135_CUADERNOSYVIDEOS-CAPITALEMPRENDEDOR.pdf
- Confederación de empresarios de Málaga. (06 de 2019). *Guía para Start-Ups*. Recuperado el 30 de 07 de 2020, de Guía para Start-Ups: <http://cem-malaga.es/wp-content/uploads/2019/06/guia-para-start-ups.pdf>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera. (2018). *Reporte Nacional de Inclusión Financiera 9*. Ciudad de México. Recuperado el 20 de 09 de 2020, de <https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%209.pdf>
- Contxto. (05 de 09 de 2019). *Contxto*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Primicia: startup mexicana Kueski recauda Serie B en un combo de capital y deuda: <https://contxto.com/es/fondeo/primicia-startup-mexicana-kueski-recauda-serie-b-en-un-combo-de-capital-y-deuda/>
- Cooper, A. &. (1995). Determinants of satisfaction of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-455.
- Cortés, D. (2011). Arquitectura de software en métodos ágiles. *Tesis (Maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Credijusto. (2020). *Credijusto*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Blog Credijusto, noticias: <https://blog.credijusto.com/category/noticias/>
- Crossland, R. (2017). *The A Player, how to win a work*. Obtenido de https://aplayeradvantage.com/wp-content/uploads/2017/08/The_A_Player-How_To_Win_At_Work.pdf
- Crunchbase. (10 de 2019). *The ultimate guide to raise capital for a Startup*. Recuperado el 26 de 08 de 2020, de Crunchbase: <http://about.crunchbase.com/wp-content/uploads/2019/10/Ultimate-guide-raising-startup-capital.pdf>
- Cruz, I. (10 de 09 de 2018). *Ronda de financiación: qué es y para qué sirve*. Recuperado el 25 de 08 de 2020, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/ronda-financiacion-sirve/>

- Cuartero, J. (28 de 03 de 2018). *Metodologías Ágiles: el nuevo paradigma empresarial que llega para quedarse*. Recuperado el 22 de 10 de 2020, de América economía. Análisis & Opinión: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/metodologias-agiles-el-nuevo-paradigma-empresarial-que-llega-para-quedarse>
- Cuesta, C., Ruesta, M., David, T., & Urbiola, p. (16 de 07 de 2015). *La transformación digital de la banca*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/291357543>
- Dapp, T. F. (11 de Noviembre de 2014). *deutschebank*. Obtenido de https://www.deutschebank.nl/nl/docs/Fintech-The_digital_revolution_in_the_financial_sector.pdf
- Davila, A. &. (02 de 2003). *Staging Venture Capital: Empirical Evidence On The Differential Roles Of Early Versus Late Rounds*. Recuperado el 25 de 08 de 2020, de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/238088337_Staging_Venture_Capital_Empirical_Evidence_On_The_Differential_Roles_Of_Early_Versus_Late_Rounds
- Doorley, T. &. (1999). *Value-creating growth*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutrenit, V. C. (2002). Diferencias en el perfil de acumulación de capacidades tecnológicas en tres empresas mexicanas. *El Trimestre Económico*, 70(277), 109-165.
- El CEO. (06 de 05 de 2019). *El CEO*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Softbank invierte 20mdd en la startup mexicana Clip, el lector de tarjetas: <https://elceo.com/tecnologia/softbank-invierte-20-mdd-en-la-mexicana-clip-el-lector-de-tarjetas/>
- El Financiero. (04 de 09 de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Kubo.financiero cierra una ronda de inversión de 48 mdp: <https://www.elfinanciero.com.mx/tech/kubo-financiero-cierra-una-ronda-de-inversion-de-48-mdp>
- Endeavor. (2019). *Santander. Termómetro Fintech, los retos de la regulación*. Recuperado el 24 de 08 de 2020, de https://servicios.santander.com.mx/innovacion/REPORTE_TERMOMETRO_FINTECH_DIGITAL_2019.pdf
- Endeavor. (2019). *Servicios Santander*. Recuperado el Pag. 7, de Termómetro Fintech: Los retos de la regulación: https://servicios.santander.com.mx/innovacion/REPORTE_TERMOMETRO_FINTECH_DIGITAL_2019.pdf
- Entrepreneur. (03 de 12 de 2019). *Entrepreneur*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de 8 fintech mexicanas que han levantado millones de dólares y que debes conocer: <https://www.entrepreneur.com/article/343270>
- Evercom. (2016). *Ranking de startups | "El Papel de la Comunicación: Así se comunican las startups de éxito 2016"*. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <https://www.evercom.es/comunicacion-startups-espanolas/>
- Evercom. (2020). *Top trends communication 2020*. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <https://www.evercom.es/wp-content/uploads/2020/01/Top-Trends-2020->

- Evercom.pdf?utm_source=TopTrends%20-%20Web&utm_medium=Web&utm_campaign=TopTrends
- Feser, C. (2016). *When execution isn't enough*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Financial Stability Board. (14 de 02 de 2019). *fsb.org*. Recuperado el 15 de 02 de 2020, de *fsb.org*: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/R140219.pdf>
- Finnovista. (06 de 11 de 2018). *Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación*. Obtenido de Finnovista: <https://www.finnovista.com/informe-fintech-2018/>
- Finnovista. (6 de Enero de 2018). *Fintech Radar Brasil*. Obtenido de <https://www.finnovista.com/radar/brasil-recupera-el-liderazgo-fintech-en-america-latina-y-supera-la-barrera-de-las-370-startups/>
- Finnovista. (23 de 05 de 2019). *El ecosistema Fintech mexicano recupera el liderazgo en América Latina y se acerca a la barrera de las 400 startups*. Obtenido de Finnovista: <https://www.finnovista.com/actualizacion-fintech-radar-mexico-2019/>
- Finnovista. (26 de 03 de 2020). *Fintech Radar México 2020*. Recuperado el 02 de 04 de 2020, de Finnovista: <https://www.finnovista.com/radar/el-numero-de-startups-fintech-en-mexico-crecio-un-14-en-un-ano-hasta-las-441/>
- Forbes México. (22 de 04 de 2020). *Forbes México*. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de Las aplicaciones de fintech crecen 50% en México y 20% a nivel mundial: <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-fintech-apps-mexico-crecimiento/>
- Fracica Naranjo, G. (2009). La financiación empresarial y la industria del capital de riesgo: Estructura y conceptos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66, 31-66.
- Fracica, G., Matíz, F., Hernández, G., & Mogollón, Y. (2011). Capital semilla para la financiación de startups con alto potencial de crecimiento en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71, 126-147. Recuperado el 25 de 07 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20623157009.pdf>
- FUNDEF. (02 de 2017). *FUNDEF*. Obtenido de FUNDEF: http://fundef.org.mx/sites/default/files/fundeforgmx/paginas/archivos/%3Cem%3Eeditar%20P%C3%A1gina%20b%C3%A1sica%3C/em%3E%20Documentos%20de%20Coyuntura%20Estructura/documento_fintech.pdf
- Funkas. (11 de 2017). *Fintech, innovación al servicio del cliente*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/11/fintech-innovacion-servicio-cliente.pdf>
- Galindo, J. (2015). *Legalidad para Emprendedores: cuestiones*. Recuperado el 30 de julio de 2020, de Toyoutome: <http://toyoutome.es/blog/legalidad-paraemprendedores-cuestiones-juridicas-a-tener-en-cuenta-para-tustartup/36730>
- Gándara, J., Mathison, L., Primera, C., & García, L. (2007). Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal. *Negotium*, 3(8), 4-29. Recuperado el 10 de 11 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230802.pdf>

- García, A. (2015). Instrumentos y Mecanismos de Financiación para Startups. *Trabajo fin de grado (licenciatura)*. Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/46462/file_1.pdf;jsessionid=73BD977805BDDDBCD21007A22E4E376C?sequence=1
- García, A., Pineda, D., & Andrade, M. (2015). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. *Universidad & Empresa*, 17(29), 257-278.
- García, D., Ballina, F., & Martínez, F. (2011). *Estrategia y rendimiento de la Mipyme en México D.F.: un estudio empírico*. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gerardo Villalobos Rodríguez, M. V.-C. (2018). Lean Start-up como estrategia para el desarrollo y gestión de emprendimientos dinámicos. *Dimensión Empresarial*, 193-208.
- Gerson, S., Salazar, M., Guzmán, E., & Vera, L. (2017). Liderazgo como competencia emprendedora. *Espacios*, 38(24), 24-31. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p24.pdf>
- Gibrat, R. (1931). *Les inegalites économiques*. París: Dunod.
- Gimeno, G. (2016). Las aceleradoras como trampolín de "Startups". *Trabajo final de grado (Licenciatura)*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 22 de 08 de 2020, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59512/GIMENO%20-%20AN%20C3%81LISIS%20Y%20REPERCUSI%20C3%93N%20DE%20LAS%20LANZADERAS%20DE%20STARTUPS%20EN%20ESPA%20C3%91A%20COMO%20FACTOR%20DE%20C3%89XITO%20PARA....pdf?sequence=4>
- Global Findex. (2017). *La base de datos Global Findex 2017*. Obtenido de Medición de la inclusión financiera y la revolución de la tecnología financiera: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29510/211259ovSP.pdf>
- Gobierno de México. (23 de 03 de 2016). *Es el portal único de trámites, información y participación ciudadana*. Obtenido de <https://www.gob.mx/ipab/que-hacemos>
- González, A. (2019). El Retorno de la Inversión (ROI) en campañas de mercadotecnia en redes sociales. *Tesis (Maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- González, T. (2015). *Formación y modernización del sistema bancario*. Coyoacán: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Históricas.
- Gordon, A. (2013). *Official (ISC)2® Guide to the ISSAP® CBK, Second Edition*. Ney York: Auerbach Publications.
- Graham, P. (08 de 2007). *Want to start a startup? Get funded by Y Combinator*. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de <http://www.paulgraham.com/die.html>
- Graham, P. (Enero de 2012). *Schlep Blindness*. Recuperado el 04 de 06 de 2018, de Schlep Blindness: <http://paulgraham.com/schlep.html>

- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773-782.
- Hernandez, S., & Calderón, M. (11 de 10 de 2019). *XXIV Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de Inteligencia de negocios para la competitividad startups en InnovaUNAM:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiv/docs/2.04.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. México: Alfaomega. Recuperado el 13 de 11 de 2020, de
http://librunam.dgbiblio.unam.mx:8991/F/29UUJCPCJL84UUKYHI2DEMYEM66UFJSFKSXURB8V2JJ8U7S8S-26645?func=full-set-set&set_number=014412&set_entry=000001&format=999
- Hurtado, D. (2008). (2008). *Principio de Administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- Im, S., Montoya, M., & Workman, J. (2013). Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185.
- INEGI. (2018). *Encuesta nacional de inclusión financiera 2018*. Obtenido de Encuesta nacional de inclusión financiera 2018:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enif/2018/doc/enif_2018_resultados.pdf
- Instituto del Fracaso. (2014). *El libro del fracaso*. Recuperado el 17 de 08 de 2020, de Fuckupnights:
<https://fuckupnights.com/wp-content/uploads/2015/08/Libro-fuckup-F-2.pdf>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2019). *Uso de las tic y actividades por internet en México: impacto de las características sociodemográficas de la población (versión 2019)*. Obtenido de <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetenmexico.pdf>
- IOSCO. (2017). *IOSCO Research Report on Financial*. Recuperado el 11 de 05 de 2019, de IOSCO Research Report on Financial: <http://www.iosco.org>
- Jagtiania, J., & Lemieuxb, C. (2018). *Do fintech lenders penetrate areas that are underserved by*. Chicago: Journal of Economics and Business.
- Janno Reiljan, M. H. (2000). Key issues in defining and analyzing the competitiveness of a country. *Faculty of economics and business administration University of Tartu Estonia*.
- Jasso Villazul, J., Alejandro, L. K., Martín Granados, M., Martínez Frías, H., Rangel Jimenez, M., & Luís, V. H. (2004). *El valor de la tecnología en el siglo XXI*. Ciudad de México: Fondo Editorial FCA.
- Klaric, J. (Dirección). (2018). *Marketing y ventas de cursos online* [Película]. klaric Academy.
- Konfío. (2020). *Konfío*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Qué es Konfío?: <https://konfio.mx/que-es-konfio>
- Kotler, P. &. (2012). *Marketing (Español ed.)*. México: Pearson Education.

- Kubo.financiero. (16 de 03 de 2016). *Blog Kubo.financiero*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de kubo.financiero cierra nueva ronda de inversión por 7.5M dólares:
<https://blog.kubofinanciero.com/blog/kubo-financiero-cierra-nueva-ronda-inversion/2016/08/03>
- Kueski. (s.f.). *Kueski*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Kueski: <https://kueski.com/>
- Lee, I. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and. *Business Horizons*, 61(1), 35-46.
- Lengrand, L., & Chartrie. (1999). *Business networks and Knowledge-driven economy*. Bruselas: Comisión Europea.
- Levenburg, N. &. (2006). An exploratory investigation of organizational factors and e-business motivations among SMFOEs in the US. *Electronic Markets*, 16(1), 70-84.
- LEXOLOGY. (25 de 06 de 2018). *Bowmans The Value of Knowing*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/documents.lexology.com/42a8dde6-a8f7-4200-9a26-1b46e169e215.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAVYILUYJ754JTDY6T&Expires=1592019765&Signature=DNO8Kn%2F%2BBofY11hrcSGVoSCVMME%3D>
- Llorens, G. (13 de 06 de 2016). *Cuál es la tasa de crecimiento de una Startup*. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/277416>
- Loján, E., J., N., & C., C. (2018). Modelo de evaluación de gestión de continuidad del negocio basado en la norma ISO 22301:2012. *Revista Espacios*, 38(54), 3-17.
- López, A. (2013). El ROI en las redes sociales. *Tesis (Maestría)*. Universidad de Almería, Almería, España.
- López, B. (2019). Framework de innovación lean-agile para la gestión de Startups. *Tesis (Maestría)*. INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, Ciudad de México. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/384/1/INFOTEC_MGITIC_BILD_10032020.pdf
- López, J. (15 de 05 de 2020). *La importancia y necesidad de las certificaciones en el proceso de innovación*. Recuperado el 30 de 07 de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/la-importancia-y-necesidad-de-las-certificaciones-en-el-proceso-de-innovacion/>
- MacMillan, I. &. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 29-39.
- Madhok, A. L. (2010). The resource-based view revisited: Comparative firm advantage, willingness-based isolating mechanisms and competitive heterogeneity. *European Management Review*, 7(2), 91-100.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard business review*, 86-92.
- Marquis, D. G. (1969). The anatomy of successful innovations. *National Science Foundation*, 28-37.

- Martínez, E., & Lauzardo, J. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, 9(2), 49-54. Recuperado el 02 de 07 de 2020, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25383290&site=ehost-live>
- Martínez, L. (2019). Prospectiva del sector Fintech en México. (*Tesina, licenciatura*). Universidad Nacional de México, Ciudad de México.
- Martínez, M., Olarra, V., & Ramírez, B. (2009). Empowerment como elemento para el desarrollo empresarial. *INCEPTUM*, 4(6), 79-94.
- Maximilian Palmiéra, J. W. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting & Social Change*, 151.
- Migliazzo, O. (2017). Herramientas específicas para Startups tecnológicos caso de estudio: Cameo LLC. (*Estudio de caso, maestría*). Universidad Católica de Córdoba, Córdoba.
- Minchala, K., & Silva, E. (2018). Estudio de factibilidad del servicio de asesoría estratégica para Startups de Quito. *Licenciatura (Tesis)*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37682/1/Tesis%20Minchala-Silva.pdf>
- MIT Technology Review. (2015). *Barómetro de emprendimiento de éxito en España*. Recuperado el 30 de 07 de 2020, de <https://docplayer.es/1195-Barometro-de-emprendimiento-de-exito-en-espana-powered-by.html>
- Monreal, S. (2012). Sistema de pago para comercio electrónico. *Tesis (Maestría)*. Centro de Investigación en Matemática, A.C. CIMAT, Zacatecas. Recuperado el 02 de 11 de 2020, de <https://cimat.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1008/418/1/ZACTE22.pdf>
- Moore, G. A. (2004). Innovar dentro de las empresas establecidas. *Harvard Business Review*, 20-27.
- Moreno, M. &.-A. (2014). ¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos? *Universia Business Review*, 44, 72–86.
- Navarro, M. (2006). La seguridad camina hacia la madurez. *Universia Business Review*, 110, 96-103.
- Ng, A. W., & Kwok, B. K. (2017). Emergence of Fintech and cybersecurity in a global financial. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(4), 422-434.
- Noguez, V. (2015). *ISO 9001:2015 El futuro de la calidad*. ISOTools Excellence.
- Normas ISO. (2016). *ISO 22301 CONTINUIDAD DEL NEGOCIO*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de <https://www.normas-iso.com/iso-22301-continuidad-del-negocio/>
- Núcleo Universitario: Rangel, R. (2011). *Empowerment como herramienta gerencial en las oficinas centrales del municipio de Trujillo, Estado de Trujillo*. Trujillo.
- Ocaña, S. (2011). Ha llegado la hora de montar tu empresa. En S. Ocaña, *Ha llegado la hora de montar tu empresa* (Cuarta edición ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- OCDE; Eurostat. (2006). *Manual de OSLO: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3 ed.). madrid: Grupo Tragsa. Recuperado el 02 de 11 de 2020, de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

- Ogliastri, E. (2004). *Manual de planeación estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de planeación estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico* (5 ed.). Costa Rica: INCAE. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/315474831_Ogliastri_Enrique_Manual_de_Planificacion_Estrategica_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrategico_INCAE_Costa_Rica_2004_quinta_edicion_23000_ejemplares_impresos_hasta_2009/link/58d13877aca272380eca21c8/d
- Oliva, F. (2017). La importancia del valor para el cliente. *IEEM Revista de Negocios*, 20(3), 60-61. Recuperado el 15 de 03 de 2020, de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/Revista-IEEM-junio-Emprendimiento-2.pdf>
- Oliva, F. (2017). La importancia del valor para el cliente. *IEEM Revista de Negocios*, 20(3), 60-61.
- Orbezo, A., & Arana, J. (31 de 07 de 2019). Negociando con Ángeles: términos, cláusulas y otras condiciones legales clave para la estructuración de un term sheet de levantamiento de capital semilla. *Forseti. Revista De Derecho*, 8, 57-83. Recuperado el 23 de 08 de 2020, de http://forseti.pe/media_forseti/revista-articulos/Orbezo_-_Arana.pdf
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Estrategizer Series.
- Patterson, M. (1998). From experience: linking product innovation to. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 390-402.
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la*. Madrid: Aguilar.
- Pérez, A. (2016). *Finanzas. Fuentes de financiación*. Madrid: Business Marketing School.
- Peris Hevia, R. (2014). Start-ups tecnológicas : el reto del crecimiento global. *Trabajo fin de grado (licenciatura)*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado el 17 de 08 de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/829/retrieve>
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Grupo editorial Patria.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) quinta edición*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Proméxico y Bancomext. (2018). *México: Nación Fintech*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/12/MEXICO-NACION-FINTECH-V5.pdf>
- Quintana , A., & Arcelia, E. (2018). *Marco jurídico de las finanzas*. Ciudad de México: Universidad Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Facultad de Contaduría y Administración.
- Ramírez, M., Rodríguez, M., & González, J. (Diciembre de 2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30, 177-192.
- Restrepo, L. V. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. *Documento de investigación*.

- Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado el 18 de 08 de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/86434716.pdf>
- Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup*. Currency.
- Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup*. New York: Crown Publishing Group.
- Rivadeneria, G. (2013). Metodologías ágiles enfocadas al modelado de requerimientos. *ICT-UNPA*, 5(1), 1-29. Recuperado el 22 de 10 de 2020, de <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/article/view/429/408>
- Roig, T. (2016). El papel de la comunicación y el marketing social en el desarrollo de las Startup Fintech: Análisis del caso Kubo Financiero. *Tesis - Licenciatura*. Universidad Autónoma de México, Ciudad de México.
- Román, Y. (2016). Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. (*Tesis, doctorado*). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>
- Roof, K. (8 de 1 de 2017). *WTF is a funding round?* Recuperado el 25 de 08 de 2020, de Techcrunch: <https://techcrunch.com/2017/01/08/wtf-is-a-funding-round/>
- Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth: a comparison of the strategies of German, UK, and Irish companies. *Small Business Economics*, 9(6), 523-537.
- Ruhnka, J., & Young, J. (1987). A venture capital model of the development process for new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2(2), 167-184. Recuperado el 21 de 10 de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902687900061>
- Ruiz, F. (2017). Entidades de Capital de Riesgo: Un modelo para el crecimiento económico. *Tesis (maestría)*. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperado el 10 de 11 de 2020, de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/10446/MFIN_2017_Ruiz.pdf?sequence=1&isAllo wed=y
- Sanches, J. (10 de 03 de 2003). Estrategia integral para PYMEs innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*(47), 34-45. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>
- Sapienza, H. &. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5-24.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (Julio de 2013). <https://www.scrumguides.org/>. Obtenido de <https://www.scrumguides.org/>: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>
- Secretaría de Economía Gobierno de México. (10 de 05 de 2015). *Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

- Secretaría de Gobernación. (30 de 06 de 2009). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Singer, B. (1995). Contours of development. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 303-329.
- Singh, A., & Whittington, G. (1962). *Growth, profitability, and growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sotres, P. (septiembre de 2012). *ISO 22301 – Continuidad del Negocio*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de Mantenga funcionando su negocio sin importar qué pueda ocurrir: https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/87942/Continuidad_Negocio-ISO-22301.pdf
- Staniewski, M. (11 de 2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(11), 5147-5152. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302582>
- Startup Genome. (01 de 07 de 2015). *The Global Startup Ecosystem Report*. Recuperado el 17 de 08 de 2020, de <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2015>
- Startup Genome. (25 de 06 de 2020). *The Global Startup Ecosystem Report GSER 2020*. Recuperado el 17 de 08 de 2020, de <https://startupgenome.com/reports/gser2020>
- Twiss, B. (1980). *Managing Technological innovation*. G.B: Longman.
- Urbancová, H. &. (2013). Importance of Knowledge Continuity in Business. *Acta Univ. Bohem. Merid.*, 3-13.
- Velasco, E. (11 de 2 de 2020). *¿Cómo prepararse para una ronda de inversión tipo Serie A en América Latina?* Recuperado el 25 de 8 de 2020, de Forbes: <https://forbes.co/2020/02/11/red-forbes/como-prepararse-para-una-ronda-de-inversion-tipo-serie-a-en-america-latina/>
- Vier, H. (17 de 05 de 2017). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2016000200419&script=sci_arttext&lng=en#aff0100
- Villalobos, G., Vargas, M., Rodríguez, J., & Araya, L. (2018). Lean Start-Up as a Strategy for the Development and Management of Dynamic Entrepreneurships. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 193-208. Recuperado el 15 de 1 de 2020, de <http://scielo.org.co/pdf/diem/v16n2/1692-8563-diem-16-02-00193.pdf>
- Xataka. (29 de 11 de 2017). *Xataka*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Weex Wallet, el OMV ya tiene su propia tarjeta virtual para realizar compras por internet en México: <https://www.xataka.com.mx/aplicaciones/weex-wallet-la-tarjeta-virtual-para-realizar-cualquier-compra-por-internet-en-mexico>
- Zapata, H. (2016). *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de Modelo de gestión de costos en proyectos big data para startups con enfoque PMI:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14920/ZapataEscarragaHeinnerYesid2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zhang, X. &. (2013). Embedding Business Continuity and Disaster Recovery within. *World Journal of Social Sciences*, 61-70.

Glosario

Aceleradoras. Una aceleradora de empresas es una firma que ayuda a impulsar ideas y Startup en fases tempranas para acelerar su crecimiento y prepararse para poder dirigirse a inversores con una idea de negocio probada. Los programas aceleradores tienen una duración temporal en promedio de tres a seis meses durante los cuales se imparte asesoramiento, formación intensiva, educación digital y tutoría.

Ángeles inversores. Se trata de grupos de inversores individuales que invierten su propio capital en pequeñas o medianas empresas con gran capacidad de crecimiento, así mismo proporcionan servicios de mentoring además de su experiencia profesional.

API. Interfaz de programación de aplicaciones o Application Programming Interface, es el conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.

Aprendizaje validado. Es utilizar el conocimiento científico como criterio para identificar y eliminar las fuentes de derroche de esfuerzo para determinar qué es lo que quieren los consumidores. Este tipo de aprendizaje es esencial para medir el progreso de una Startup. También se puede definir como el conocimiento que obtiene una Startup al hacer experimentos continuos para probar cada idea.

Benchmark: Proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

B2C. Es una relación comercial muy frecuente en Internet, la característica de este modelo de comercio electrónico es que las empresas llegan directamente al cliente final.

Canales de distribución. Son el medio a través del cual una empresa fabricante elige hacer llegar sus productos al consumidor final, procurando que sea lo más rentable y eficiente posible.

Capital riesgo. Es aquel capital que un fundador de una Start-Up recibe a cambio de acciones en su compañía. Se trata de unas operaciones de capital a menudo atractivas para el empresariado, debido a que no se basan en el crédito personal o la garantía, ni tienen que ser pagadas de inmediato en forma de cuotas.

Capital semilla. Corresponde a una de las formas de financiación para las empresas en las etapas de gestación e inicio. Son aportes de capital o subvenciones que reciben los empresarios por parte del Estado o de inversionistas privados para el montaje y puesta en marcha de la empresa, generalmente son recursos que complementan las inversiones que realiza el empresario con sus ahorros o los créditos de familiares y amigos.

Certificación. Es un procedimiento por el cual un organismo calificado avala por escrito que un producto, proceso o servicio cumple con requisitos y normas específicas que respaldan su calidad.

Comunicación: Capacidad para conseguir transmitir sentimientos, opiniones, ideas o información tanto internamente para que el equipo esté alineado con el proyecto o externamente para contribuir a la difusión del proyecto y generación de oportunidades.

Contactless. Se trata de una tecnología de comunicación sin contacto que permite pagar con tan solo acercar la tarjeta al terminal de venta.

Creatividad. Capacidad para definir nuevos modelos de negocio, crear nuevos productos y servicios o replantear procesos.

Dandbox. Es un espacio seguro donde las Fintech pueden probar y testear productos, servicios y modelos de negocio en un entorno vivo y supervisado, pero sin tener que acogerse a las estrictas regulaciones del sector tradicional, lo cual permite el avance de los negocios en etapas iniciales bajo un entorno permisivo pero controlado.

Determinación. Capacidad de tomar resoluciones y fijar objetivos de forma efectiva. Emplear el esfuerzo y la constancia necesarios para conseguir las metas propuestas y superar las posibles limitaciones de tiempo y recursos.

Educación. Son los conocimientos previos del emprendedor y su capacidad de aprender rápidamente.

Equipos interfuncionales. Son equipos conformados generalmente por personas del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea o actividad con el objetivo de permitir y facilitar el intercambio de información entre los grupos de diversas áreas dentro de una organización, propiciando el desarrollo de nuevas ideas, la solución de problemas, la coordinación de proyectos complejos y gestión de procesos de negocio.

Flexibilidad. Capacidad de reacción y adaptación ante los cambios del entorno, el comportamiento del mercado.

Fondos de Capital de riesgo. Se trata de patrimonios administrados por sociedades gestoras que reúnen participaciones temporales en el capital de pequeñas y medianas empresas de fondos aportados por terceros como por ejemplo: Inversores institucionales, de pensión, compañías de seguro, empresas en general e inversores particulares. Con el capital recaudado, se conforman fondos de inversión distribuidos en diferentes proyectos considerados como de alto riesgo.

KPIs (Key Performance Indicator). Un KPI es una métrica o indicador de desempeño que permite cuantificar los resultados de una acción o estrategia empresarial en relación a los objetivos fijados. Estos indicadores permiten establecer el éxito o

fracaso de la estrategia llevada a cabo y a la vez proporcionan información que apoya la toma de decisiones para la optimización de los resultados esperados.

Incubadoras. Son entidades que incuban una idea de negocio, asesorando y apoyando en el diseño del modelo de negocio y mercado objetivo en etapas iniciales de una Startup.

IPO. Se conoce como Initial Public Offering. Es el momento en que por intermedio de una compañía bursatil una empresa concreta la venta de fragmentos de su composición u activos financieros de la sociedad al mercado abierto de acciones, permitiendo que cualquier persona pueda adquirir partes de la compañía.

Lote de producción. Se refiere al volumen de trabajo que se mueve de una fase a otra cada vez durante el proceso de producción de un producto.

Método Lean Startup. Es un método que proporciona nuevas y poderosas herramientas a las empresas Startup para mejorar la velocidad y la eficiencia de su proceso de innovación a través de los productos mínimos viables, el aprendizaje validado, la contabilidad de la innovación y los indicadores accionables.

Peer to peer P2P. Son aquellas acciones que ocurren entre pares, a través de una red de ordenadores sin clientes ni servidores fijos y que está conformada por una serie de nodos sin jerarquía.

Oficina de dirección de proyectos (PMO). Es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Lead. Son aquellos clientes potenciales que con el fin de iniciar un proceso de compra facilitan sus datos para recibir más información del bien o servicio ofrecido en una determinada campaña publicitaria.

. **Pasión.** Sentimiento que motiva a los emprendedores a poner en marcha los recursos necesarios, a realizar sacrificios para impulsar el proyecto.

Perseverancia. Capacidad para mantener la constancia en el proyecto, aun cuando las circunstancias sean adversas, lo importante es no desfallecer y defender las ideas hasta el final.

Plan de continuidad del negocio. Es una estrategia constituida por un conjunto de procedimientos de actuación encaminada a conseguir una restauración progresiva y ágil de los procesos de negocio afectados por una paralización total o parcial de la capacidad operativa.

Proyecto: Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Sandbox. Se trata de un entorno aislado que emula un entorno real. Se utiliza para la realización de pruebas y modificaciones controladas sin la necesidad de colocar en riesgo el entorno real.

Scrum. Es un marco de trabajo que surge a principios de los años 90, fue creado por Ken Schwaber y Jeff Sutherland (Schwaber & Sutherland, 2013) como guía para abordar problemas complejos y adaptativos de una manera productiva y creativa que va a proporcionar un valor agregado a productos, servicios y a los procesos de gestión del negocio.

Stakeholders. Son todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa.

Sociabilidad. Puede ser definida como la capacidad para relacionarse con las personas del entorno, aumentar la red de contactos y conseguir una disposición favorable por parte de los diferentes interlocutores.

User experience o Experiencia del usuario. También conocida por sus iniciales UX, que hace referencia al conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario con un entorno o dispositivo concreto.

Venture Capital (Fondos capital riesgo). Se trata de dinero invertido por una empresa de capital riesgo en una Startup pequeña con potencial, que es susceptible de aumentar su valor y obtener beneficios a futuro no inmediato. Es una opción que permite una importante inyección de capital, pero que también exige una rentabilidad mayor e implica una el ceder participación de la empresa a cambio de la inyección de capital.

Visión. Capacidad de adelantarse a los hechos, anticiparse a tendencias futuras e identificar una estrategia de éxito que otros no ven.

Anexos

- Instrumento de medición
- Oficio enviado a las empresas para solicitar el apoyo con la investigación resolviendo el instrumento de medición.

Herramienta de recolección de información dirigida a las empresas Fintech con mayor relevancia en México

Agradecemos de antemano su colaboración respondiendo las siguientes preguntas relacionadas a la empresa Fintech que se encuentra a su cargo.

Sus respuestas serán sumadas e incluidas en la investigación que se está realizando, pero nunca se publicarán resultados individuales, se mantendrá una absoluta confidencialidad.

Esta encuesta cuenta con el aval de la Coordinación de la Facultad de Posgrados de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Fecha de aplicación: 15 enero 2021 – 5 febrero 2021

Nombre (s) y Apellido (s):

1.) ¿Cuál es la edad de su empresa Fintech? (en años). Marca solo un óvalo.

- | | | |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 9 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 10 |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> Más de 10 |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 8 | |

2.) ¿Cuál es el número de empleados que hacen parte de la nómina de su empresa Fintech? Marca solo un óvalo.

- De 1 a 10
- De 11 a 50
- De 51 a 100
- Más de 100

3.) ¿En qué etapa del ciclo de vida de una Startup considera, se encuentra su empresa Fintech actualmente? Marca solo un óvalo.

- Etapa Semilla (es la etapa de gestación, montaje de la empresa e iniciación de actividades)
- Etapa Temprana (va desde el inicio de las actividades de negocio hasta que la empresa alcanza el punto de equilibrio)
- Etapa de Crecimiento (la empresa ya se encuentra establecida, asentada y posicionada)
- Etapa de Expansión (la empresa ya genera utilidades, es un negocio viable con perspectivas de crecimiento)
- Etapa de Salida (la empresa planea hacer su salida a bolsa por medio de oferta)

pública de venta)

4.) El impacto en su empresa Fintech por causa de la pandemia COVID-19 ha sido:

Marca solo un óvalo.

- Positivo
- Negativo
- No ha afectado a la empresa

5.a.) Desde el inicio de operaciones hasta la fecha actual, ¿Cómo considera que ha sido el comportamiento de cada uno de los siguientes indicadores dentro de su empresa Fintech? Marca solo un óvalo por fila.

	Ha aumentado	Ha disminuido	No hay variación
Número de empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volumen de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demanda de los productos y/o servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejoras tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo gubernamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.b.) Desde el inicio de operaciones hasta la fecha actual, ¿Cómo considera que ha sido el

	Ha aumentado	Ha disminuido	No hay variación	Me abstengo de contestar esta pregunta
Activo total neto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversión neta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversión bruta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor contable de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingresos de explotación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad a créditos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

comportamiento de cada uno de los siguientes indicadores dentro de su empresa Fintech?
 Marca solo un óvalo por fila.

6.) ¿Considera que las siguientes características de un CEO, influyen de manera directa en el crecimiento y permanencia de una empresa Fintech? Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Nivel de estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia previa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perseverancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.) ¿En términos generales, considera que su empresa Fintech normalmente reporta un crecimiento mensual? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

8.) ¿Su empresa Fintech posee alianzas comerciales con alguna institución de la banca tradicional? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

9.) ¿En sus inicios su empresa Fintech obtuvo apoyo de alguna incubadora? Marca solo un

óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

10.) ¿Su empresa Fintech ha sido apoyada por alguna aceleradora? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

11.) ¿Su empresa Fintech cuenta con una oficina para la gestión de proyectos? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

12.) ¿Dentro de su empresa Fintech utilizan productos mínimos viables para validar la idea de nuevos o productos o servicios a lanzar en el mercado? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

13.) ¿Considera que es una mejor opción pivotar de estrategia que perseverar cuando no se obtienen los resultados deseados en un proyecto? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

14.) ¿Documentar el aprendizaje validado es una herramienta básica de apoyo para la toma de decisiones asertivas dentro de su empresa Fintech? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

15.) ¿Su empresa Fintech cuenta con mecanismos de control para la identificación temprana de vulnerabilidades? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

16.) ¿Su empresa Fintech posee alguna patente, diseño industrial, derechos de autor o modelos de utilidad para la protección de las creaciones intelectuales del negocio?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

17.) ¿Los productos y servicios ofrecidos por su empresa Fintech son novedosos y los diferencian de sus principales competidores? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

18.) ¿Su empresa Fintech cuenta con sistemas de gestión para la protección ante desastres? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

19.) ¿Su empresa Fintech cuenta con políticas de gestión para la continuidad del negocio? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

20.) ¿Su empresa Fintech cuenta con el respaldo de alguna certificación? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

21.) ¿La gestión de la calidad de sus productos y servicios genera la confianza necesaria para fidelizar a sus clientes? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

22.) ¿El uso de redes sociales dentro de las estrategias de marketing contribuye de manera directa en el crecimiento de su empresa Fintech? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No lo sé

23.) ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados dentro de su empresa Fintech? Marca solo un óvalo.

- Totalmente comprometidos
- Muy comprometidos
- Comprometidos
- Parcialmente comprometidos
- No comprometidos

24.) ¿Con qué frecuencia su empresa Fintech fomenta? Marca solo un óvalo por fila.

	Muy frecuentemente	Frecuente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
Actividades de motivación al personal	<input type="radio"/>				
Programas de formación y capacitación al personal	<input type="radio"/>				

25.) ¿Qué tan importante considera destinar parte de los ingresos de su empresa Fintech para la innovación de sus productos y servicios? Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

26.) ¿Dentro del o de los segmentos de mercado que maneja su empresa Fintech, qué tan bien posicionada considera se encuentra su marca? Marca solo un óvalo.

- Muy bien posicionada
- Bien posicionada
- Moderadamente posicionada
- Regularmente posiciona
- Mal posicionada

27.) ¿Con cuánta frecuencia se tiene en cuenta el punto de vista del cliente para la toma estratégica de decisiones relacionadas con los productos y servicios que ofrece su empresa Fintech? Marca solo un óvalo.

- Muy frecuente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
-

Nunca

28.) Los productos y servicios de su empresa Fintech se prestan a nivel: Marca solo un óvalo.

- Local
- Global
- Local y global

29.) ¿Cuáles de los siguientes segmentos de mercado son cubiertos por su empresa Fintech? Seleccione todas las opciones que correspondan.

- Consumidor bancarizado.
- B2B instituciones financieras.
- Consumidor sub-bancarizado.
- PYMES bancarizadas.
- B2B Corporativos.
- PYMES sub-bancarizadas.
- Consumidor no bancarizado.
- Pymes no bancarizadas.

30.) ¿Qué tan frecuente se presentan sobrecostos en los proyectos que realiza su empresa Fintech? Marca solo un óvalo.

- Muy frecuente
- Frecuente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

31.) Cuando en su empresa Fintech necesitan llevar a cabo un proyecto, ¿Qué tan probable es contar con una disponibilidad oportuna de capital para su ejecución? Marca solo un óvalo.

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Muy poco probable
- Nunca

32.) Marque las fuentes de financiamiento a las cuales ha recurrido su empresa Fintech. Seleccione todas las opciones que correspondan.

- Capital de socios fundadores, dueños o accionistas
- Capital de familiares y amigos.
- Capital proveniente de ángeles Inversionistas.
- Capital proveniente de fondos de capital semilla e incubadoras.
- Capital proveniente de fondos de capital de riesgo.
- Capital proveniente de fondos de capital privado.
-

Capital proveniente de programas y ayudas gubernamentales.

Otras (cuáles): _____

33.) ¿Qué tan importante ha sido para su empresa Fintech el apoyo proporcionado por los programas de gobierno y ayudas del estado? Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- No es importante
- No hemos recibido ayuda por parte del gobierno

34.) ¿Cuántos medios tiene habilitados su empresa Fintech para recibir los pagos de los clientes? Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5



*Universidad Nacional
Autónoma de
México*

PROGRAMA DE POSGRADO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Oficio PPCA/14/01/21

Estimado empresario:

Se está elaborando un estudio que servirá para el desarrollo de una tesis de posgrado acerca de **los factores estratégicos para la permanencia y crecimiento de las Startups Fintech en México.**

Deseamos su colaboración para contestar algunas preguntas que no le llevarán más de 20 minutos de su valioso tiempo. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales y anónimas.

Las opiniones de las empresas encuestadas serán sumadas e incluidas en la tesis aludida anteriormente, pero nunca se publicarán resultados individuales.

Para ello le pedimos su amable colaboración para contestar la encuesta que le será enviada por correo electrónico de José Bernardo Cortés De la Rosa, alumno de este Posgrado, en la Maestría de Administración de la Tecnología

Al colaborar con este estudio usted recibirá un resumen de los resultados y agradecemos de antemano su colaboración.

Atentamente:
POR MI RAZA HABLARÁ MI ESPÍRITU
Ciudad Universitaria a 14 de enero de 2021

Dr. Adrián Méndez Salvatorio
Coordinador