

EDICIÓN 7 • AÑO 6 • MARZO-ABRIL DE 2023  
WWW.BEINNOVATION.COM.MX

¿Cómo invertir en  
**TECNOLOGÍA?**



By Beernnovation

# be

## INNOVATION



Joe Naffah  
Mahuad,  
director de  
Spark México.



BÚSCANOS EN:



# BBVA Spark,

financia empresas tecnológicas

# hypertech

tecnología ágil

Banca Digital • Apps IOS / Android • Open Banking • CoDi • Open Finance • NeoBanks  
• Wallets • APIs • API Economy • DevOps • Ciberseguridad • Normativa Financiera  
• Fintech • Microservicios • Talleres de Divulgación financiera • Innovación • UX • UI

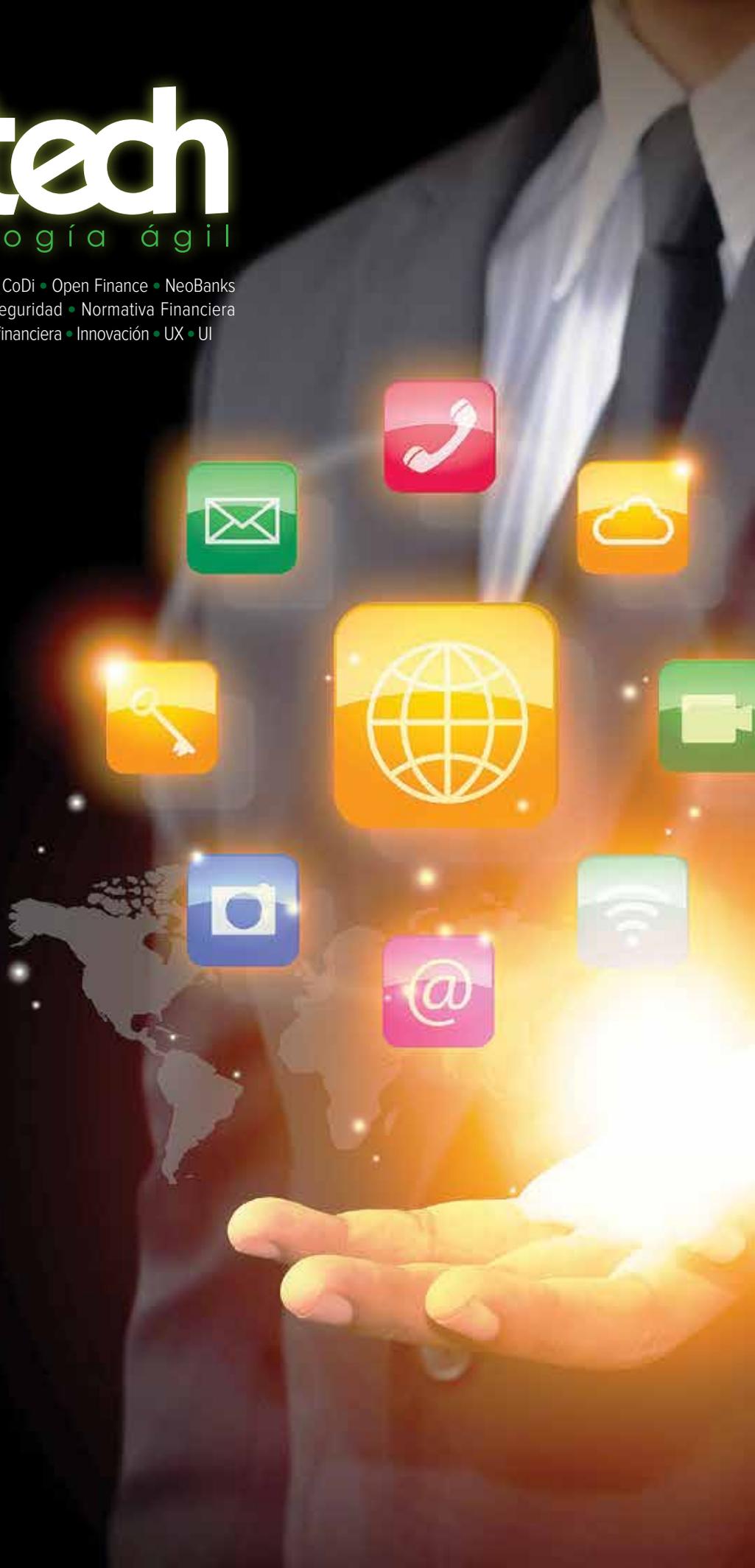
## 1 PUESTA EN MARCHA

El proyecto es nuevo, es una idea de un canal digital para los clientes finales, se tienen expectativas elevadas ya que solo está en la imaginación de los interesados. Recomendamos:

- ✓ Identificar a los interesados del proyecto
- ✓ Reunión con esquemas Design Thinking para entendimiento del proyecto
- ✓ Herramientas para experiencia de usuario y que los interesados tengan la certeza del proyecto
- ✓ Maquetas para entender y plasmar a bajo costo el proyecto
- ✓ Gestión ágil con entregables cortos
- ✓ Esquemas de desarrollo basados en pruebas
- ✓ Modelos de desarrollo orientados al mercado y al negocio
- ✓ Arquitecturas de software en microservicios para iniciar separación de responsabilidades
- ✓ Producto mínimo viable y construcción orientada al negocio y al mercado
- ✓ Construir / Validar / Probar / Corregir y empezar de nuevo

### Objetivo de la fase de puesta en

**marcha:** Se enfocan esfuerzos en probar el producto en el mercado, Hypertech te apoya en esquemas normativos, ciberseguridad, arquitectura escalable y experiencia de usuario, en aspectos de usabilidad, interfaces de usuario, rendimiento y adopción.



## ¿CÓMO TE AYUDAMOS?

EN HYPERTECH TENEMOS IDENTIFICADOS 3 ESTADOS EN LOS PROYECTOS, ES IMPORTANTE HACERLOS NOTAR PARA ELEGIR LAS HERRAMIENTAS Y PROCESOS QUE NOS AYUDEN DEPENDIENDO EL CASO.

CONÓCENOS  
[www.hypertech.mx](http://www.hypertech.mx)  
[contacto@hypertech.mx](mailto:contacto@hypertech.mx)

### 2 OPERACIÓN

Pasado el tiempo y el primer estado, el producto empieza a operar y se ha estabilizado desde su salida al mercado, nuestros clientes lo usan pero empezamos con algunos puntos que ya no son los mismos.

**Para esta fase proponemos entre otras, herramientas y enfoques:**

- ✓ Desarrollo orientado a pruebas TDD
- ✓ Herramientas avanzadas para Experiencia de Usuario
- ✓ Esquemas de Service Design para la experiencia de cliente
- ✓ Orientados a operaciones y sus necesidades, en Hypertech contamos con una base de necesidades comunes a los proyectos
- ✓ La arquitectura empresarial es crucial para el crecimiento
- ✓ Scrum y Kanban para visibilidad aparecen como estrategias cruciales para el éxito del proyecto

### 3 CRECIMIENTO

Y somos afortunados, el producto es adoptado por los clientes, tenemos un proceso comprobado de agregar características y una buena experiencia de cliente, en esta etapa nos interesa: RENTABILIDAD

Al enfocarnos en modelos de negocio, nos surgen otras necesidades que no podemos atacar con las mismas herramientas, desde Hypertech recomendamos:

- ✓ SAFe como marco de trabajo orientado al negocio
- ✓ Arquitectura empresarial como pilar tecnológico
- ✓ Desarrollo orientado a comportamiento (BDD)
- ✓ DevOps se agrega al ecosistema
- ✓ Esquemas de experiencia de cliente apoyado en Service Design
- ✓ Métricas donde en análisis de datos hace su aparición
- ✓ Se da por sentado el esquema normativo, ciberseguridad, calidad y experiencia de usuario, todos cuentan con procesos y se han madurado

En esta etapa es muy importante contar con un equipo experimentado en el sector financiero, se necesita mucho más que desarrolladores de software, diseñadores de experiencias y en general perfiles técnicos, se demanda ahora perfiles con *expertise* en negocios financieros para dar valor al equipo que ha llevado a este nivel el proyecto.



# 4 CHARLAS CON JUSTINO

@BEERINNOVATION f/BEERINNOVATION @BEERINNOVATION /BEERINNOVATION

## CONTENIDO

By Beerinnovation  
**be**  
INNOVATION

DIRECTORIO

**Director General**

Héctor Ortega  
hector.ortega@beerinnovation.com

**Directora Editorial**

Gabriela Romero  
gabyrivera04@gmail.com

**Diseño**

Ángel R. Ruiz  
angel.ruiz.z56@gmail.com

**Relaciones Públicas**

Oscar Salcedo  
oscarsalcedo@yahoo.com

**Transformación Digital**

Hugo Muñoz  
hugo.munoz@beerinnovation.com

**Talent Hunter**

Gustavo García Alvarado

Revista Be Innovation, Año 6, Número 7, Marzo-Abril 2023, es una publicación bimestral hugo.munoz@beerinnovation.com Tel. 55-1307-2222, www.beerinnovation.com.mx Editor responsable Gabriela Romero. Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en trámite. ISSN en trámite. Certificado de Licitud de Título y Contenido en trámite. Impresa en los talleres de imprentas Debari imprentas.org.mx/imprenta. Circulación controlada. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de Revista Be Innovation. Certificado de circulación, cobertura y perfil del lector folio en trámite.

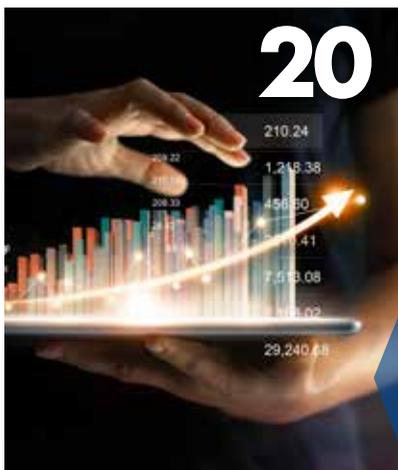


8

3 Nuevos modelos de negocios y financiamientos.

8 Después de los recortes de personal, el talento milennial luce desilusionado de las startups.

12 ¿Emprender?, será aprender.



20

14 El Club de la Digitalización: Retando al cambio.

16 BBVA busca financiar a unicornios con unidad spark.

20 ¿Cómo invertir en tecnología?



28

24 Open Innovation impulsa a las empresas que definen el futuro con propuestas tecnológicas...

28 Descubre los 4 puntos que empoderan a los emprendedores con Open Banking

31 Un discreto aliado.



# NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS Y FINANCIAMIENTOS

**E**s bien sabido que un motor importante de nuestra economía son los emprendimientos, desde una pyme, fintech, startup u otros modelos similares, que dan empleo, producen innovación, resuelven una necesidad o bien, marcan la diferencia en algunos casos.

Celebramos en esta edición, la iniciativa SPARK de BBVA, la cual apoya a los emprendedores desde el sistema financiero, algo que hace mucha falta por los procesos burocráticos, la falta de conocimiento del perfil del emprendedor, misión importante con muchas aristas por atender, además de necesaria en el tiempo que vivimos y que fortalece el ecosistema que ayuda al crecimiento económico del país.

¿Emprender o no emprender? En ocasiones se hace por necesidad, otras por diversión, personas que tienen la vena en la familia, el reto siempre es el mismo: ¡Sobrevivir! Como primera etapa, el famoso valle de la muerte que ocurre los primeros tres o cuatro años de vida, es el tiempo que duran operando muchas organizaciones para luego desaparecer, por diversos motivos, entre los cuales tenemos la gestión de las finanzas, el producto o servicio ofrecido no es lo que el mercado necesita, la propuesta de valor tiene deficiencias, el equipo de trabajo, la falta de

ventas, entre otros muchos elementos.

¿Qué se necesita para ser emprendedor o emprendedora? Considero que es valor en primera instancia, para arriesgar en un terreno desconocido, ponerse en una aventura que puede tener muchos éxitos o muchos más fracasos, un camino complicado y tortuoso, pero lleno de grandes satisfacciones y lecciones para toda la vida.

En esta edición, buscamos dar un panorama del emprendimiento, con iniciativas como SPARK que apoyan a las personas que tienen un negocio en marcha, con un afán de colocar las cosas justo en su lugar, te quiero compartir un proceso que la mayoría de las veces es mal recibido en los inicios.

¿Qué tan formal es tu emprendimiento? El Due Diligence (diligencia debida) que se exige es una formalidad valiosa desde la primera interacción, la finalidad es conocer a detalle las distintas áreas de la empresa para determinar si cumple con sus obligaciones normativas y los riesgos legales sustanciales derivados de su actividad económica son inexistentes.

A partir de este punto, se separan las ideas millonarias de las ejecuciones interesantes para un crédito empresarial para capital de trabajo, posibles inversionistas,

alianzas, cooperación mutua, o algún tipo de colaboración o participación de terceros, te podrán solicitar inscripción en el sistema tributario, acta constitutiva de la empresa registrada ante la autoridad correspondiente, detalles financieros certificados, licencias o permisos dependiendo de tu actividad, entre otros requisitos, reunirlos no es un tema menor, se requiere paciencia, dinero y tiempo, para realizar todos los trámites para dar credibilidad y certeza a quienes nos busca apoyar, puede resultar abrumador al iniciar el viaje aunque el valor que genera lo cubre con creces.

¡El camino del emprendimiento no tiene por qué ser solitario!, busca apoyo en empresas, comunidades, mentores que ya hayan recorrido este camino, te sorprenderá la cantidad de gente que está dispuesta a ayudar porque entienden tu situación. Desde SPARK buscan sumar al ecosistema del emprendimiento, es una buena oportunidad para acercarse, aprender y buscar la validación de tu modelo de negocio.

Nos llena de alegría contribuir un poco con el ecosistema del emprendimiento, sumarnos a iniciativas que apoyan para mejorar la economía de nuestro país, espero que encuentres información que te ayude a dar ese paso para emprender, si es lo que quieres hacer, y si ya lo estás haciendo, encuentres un rayo de luz para el siguiente paso para tu proyecto.

Bienvenidas y bienvenidos sean.



**HÉCTOR ORTEGA**

Director General  
@HecktorOrtega

# ¿Ya puedo vender mi empresa?

- ¿Sabes cómo analizar un modelo de negocios? - Me preguntó Justino hace un momento

- No, amigo - respondí confundido, y sin entender la razón de su cuestionamiento

Y añadió, que para iniciar su etapa como emprendedor de servicios financieros digitales se hizo una pregunta simple:

¿Qué tengo que hacer para vender la empresa?

- ¡Espera! - lo atajé en seguida - ¿Cómo quieres vender algo que no has creado?

- Para crearlo bien - respondió con seguridad extrema Y me explicó acerca de los

métodos para analizar modelos de negocio, por qué: “Al final y al principio, todo se trata de negocios”

Diego lo ha citado para iniciar la empresa, este temido (así lo dijo Justino) primer contacto, para definir y responder la pregunta: ¿Por dónde empezamos?, y se ha llevado una sorpresa, ocurrió algo interesante y me parece muy relevante de conocer, no sólo nos puede ayudar en un emprendimiento sino también en cualquier proyecto, pero no me adelanto, te comparto lo que me ha platicado mi amigo Justino.

Llegó puntual a la cita, sabía por experiencia que a Diego le gustaba ese rasgo en las personas y lo valoraba mucho, para su sorpresa su ahora socio ya estaba esperando, quedaron de verse en unas oficinas que rentaron por unas horas, un espacio pequeño con sólo tres sillas y una mesa, un pizarrón enorme y paredes de vidrio transparente, unos plumones para pintar y dos libretas que completaban el mobiliario y cosas que se podían ver, muy

“AL FINAL Y AL PRINCIPIO, TODO SE TRATA DE NEGOCIOS”.



minimalista y pequeña le pareció a Justino en una primera impresión.

Se saludaron como los grandes amigos que eran, Diego le tenía preparada una humeante taza de café, apenas se sentaron el viejo dijo:

- Tenemos dos horas reservadas, aprovechemos cada minuto Justino – en su tono no había prisa, tenía un tinte de mensaje sin llegar a ser orden, como cuando dices algo de lo que estás tan convencido que con el tono de voz es suficiente, para que tu interlocutor esté de acuerdo, tal era la manera en que Diego dijo esas palabras

Se levantó de la silla, dirigiéndose al pizarrón con un plumón negro y otro azul en la mano izquierda (Diego es zurdo natural), pero antes de empezar a escribir un pensamiento atravesó su cerebro y se detuvo, regresó sin palabra alguna para darle la libreta a Justino, una de las cosas que al viejo le gustaba era escribir a mano, un rasgo que le parecía muy raro a Justino y que por cierto no compartía, la libreta tenía un elegante forro de piel negro, venía con otro regalo, una bella pluma fuente ya preparada con tinta china lista para escribir.

Justino abrió la libreta y la primera página tenía una frase que leyó atento, ante

la mirada de su socio, las hojas no tenían renglones ni cuadros, solo eran hojas en blanco con un papel grueso y de muy buena calidad, se notaba que fueron diseñadas de manera especial, entonces a Justino le vino un pensamiento – ¡es un inicio! – para repetir en voz alta, la frase que estaba escrita con una hermosa caligrafía manuscrita con una pluma fuente y decía:

**“La cultura de una organización empieza en el día uno” – Diego**

Justino no dijo nada, solo asintió con un ligero movimiento de cabeza y, decidió que tenía que tomar notas a mano, quizá era parte de la prueba de inicio de la empresa – pensó – Diego regresó al pizarrón y dibujo un círculo enorme, luego en una forma de estrella puso otros cuatro círculos que se ligaban como el sol y sus planetas, no decía palabra alguna, solo se esmeraba en hacer los dibujos lo mejor posible, Justino decidió que era una manera de darle tiempo a copiar el dibujo en su cuaderno y así lo hizo, la pluma fuente era una delicia, se deslizaba por el papel de una manera que lo empezó a disfrutar, que descubrimiento, ahora lo entendía y lo tenía claro, lo apuntó en la hoja siguiente al

JUSTINO SE  
PUSO DE PIE  
PARA IGUALAR  
POSICIONES,  
SUSPIRÓ CON  
MUCHA FUERZA  
Y ENTENDÍA QUE  
AHORA TENÍAN  
UN MISMO NIVEL  
DIEGO Y ÉL.

diagrama que dibujaba:

**“La experiencia de una actividad está relacionada con los sentidos” – Justino**

Regresó a la primera hoja donde estaba la frase de Diego, puso la fecha del día y su nombre: Justino invierno 2022

Diego, por su parte puso un título al dibujo, se podía leer:

**“Construye como franquicia” - Diego**

En el círculo del centro escribió: “¿Cuál es nuestra propuesta única de valor?” y en los círculos alrededor las siguientes preguntas:

¿Qué problema resolvemos?

¿Por qué nos eligen?

¿Por qué nos recomendarían?

Luego, se volvió a Justino para con una leve inclinación de cabeza, sugerir alguna pregunta

Justino se puso de pie para igualar posiciones, suspiró con mucha fuerza y entendía que ahora tenían un mismo nivel Diego y él, pero le costaba trabajo apreciar en su totalidad esta nueva manera de relacionarse, cerró los ojos con fuerza para detener esa línea de pensamientos y obligándose a concentrarse en lo que leía en el pizarrón.

- ¿Es todo? – dijo sin pensarlo mucho, se arrepintió apenas salieron las palabras

de su boca, pero no se detuvo, tenía que decir lo que pensaba como lo pensaba, eso hacían los amigos y con esta reflexión aceptada por su fuero interno, dio rienda suelta a sus comentarios

Diego regresó a buscar su humeante taza de café, le gustaba tomarlo caliente y sin azúcar, encontró lo que buscaba y se sentó a escuchar con paciencia a un Justino que bombardeaba con sus preguntas

- ¿Y no es mejor empezar con un modelo canvas?
- ¿El cash-flow para estimar los temas financieros?
- ¿Qué tipo de organización tenemos que crear? ¿Sofom, Sofipo, Fintech? ... ¿Banco?, no, eso sí es mucho decir
- ¿El equipo que tenemos que contratar?
- ¿Y qué hay de la inversión?, no hemos hablado de eso

Diego

El viejo sorbía su café atento a su amigo y socio, no mostraba emoción alguna, su rostro impassible seguía cada pregunta de Justino, atento y pendiente de la siguiente pregunta

- Bueno, quizá me adelantes

Diego – dijo para detener su perorata de preguntas Justino

- es probable que tengas otra idea en mente y te he dicho cosas que corresponden al CEO, debí preguntar primero
- ¿Es esto una reunión de consejo?

- Lo es – respondió Diego Justino, se llevó las manos a la boca como para limpiarla, en un gesto desesperado de solicitar explicación sin decir palabra alguna, tal petición quedó entendida por Diego que solo dijo

**“Mantener la estrategia simple es un arte que, permitirá la ejecución en todos los niveles” – Diego**

Y añadió:

- Mi querido amigo – Justino se extrañó ante el paternal gesto de Diego, era inusual en el viejo – debo decirte que es la lección más importante que aprendí y quiero compartirla contigo, reducir para tener un mensaje claro es un reto, un arte si quieres y me parece más aceptable, debemos desarrollarlo y consentirlo.

Le explicó que a propósito solo reservó dos horas en ese lugar, para que cuando se hicieran reuniones en el futuro Justino dijera una y

- ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN TENEMOS QUE CREAR?  
 ¿SOFOM,  
 SOFIPO,  
 FINTECH? ...  
 ¿BANCO?,  
 NO, ESO SÍ ES  
 MUCHO DECIR.

otra vez, hasta que quedará como “el mensaje que se repite hasta hartarnos”

“Si definimos la estrategia completa de la organización en una hora, no se necesita más tiempo para el asunto que tratan” – Diego

Y si alguien preguntaba

- Justino, nos platicaste que estuvieron dos horas ese día
- Debía responder, sonriendo
- Se reservaron dos horas, en una definimos la estrategia y en la otra hora platicamos de las vacaciones de fin de año
- Y debes añadir, para



reforzar el mensaje  
- Ah, es que primero se trabaja y luego te das un premio, así es como nació la organización y su cultura  
Justino sonrió, todo tenía sentido y ese viejo que tenía enfrente llamado Diego, no paraba de darle lecciones, ahora en otro sentido y se sentía complacido por la decisión que, y el rumbo que su vida había tomado, poco le duró la sensación, un nuevo pensamiento se apoderó de su mente ... ¿Me toca desarrollar todo eso?

Y Diego, como si leyera la mente de su amigo, dijo:  
- Justino, hay algo que creo que debes saber mi querido amigo – otra vez ese gesto paternal, aunque ahora con menos molestia fue recibido – y tengo la mejor manera de explicarlo  
Le pidió que fuera a la última página de la libreta, y encontró un poema de Mario Benedetti, Diego le pidió que se lo leyera en voz alta, cerró los ojos y sorbiendo café se dispuso a escuchar, Justino inicio diciendo:

De Mario Benedetti, un poema titulado “Táctica y estrategia”

*“Mi táctica es  
mirarte  
aprender como sos  
quererte como sos*

*mi táctica es  
hablarte*

*y escucharte  
construir con palabras  
un puente indestructible*

*mi táctica es  
quedarme en tu recuerdo  
no sé cómo ni sé  
con qué pretexto  
pero quedarme en vos*

*mi táctica es  
ser franco  
y saber que sos franca  
y que no nos vendamos  
simulacros  
para que entre los dos  
no haya telón  
ni abismos*

*mi estrategia es  
en cambio  
más profunda y más  
simple*

*mi estrategia es  
que un día cualquiera  
no sé cómo ni sé  
con qué pretexto  
por fin me necesites”.*

Justino se sentó de nueva cuenta, leyó otra vez en voz alta el poema, cerró los ojos, suspiró y cerró con fuerza la libreta, la abrió de nuevo y leyó en total silencio.

- ¡Esta es la estrategia!  
– dijo muy exaltado Justino – y es lo más importante, simple para que sea la base de nuestra organización  
Y Diego, más como amigo que como mentor, completo la frase de Justino  
- Y la puedan entender, asimilar, ejecutar y repetir

LE PIDIÓ QUE FUERA A LA ÚLTIMA PÁGINA DE LA LIBRETA, Y ENCONTRÓ UN POEMA DE MARIO BENEDETTI, DIEGO LE PIDIÓ QUE SE LO LEYERA EN VOZ ALTA, CERRÓ LOS OJOS Y SORBIENDO CAFÉ SE DISPUSO A ESCUCHAR.

por la simpleza que tiene  
Ambos se miraron y chocaron sus tazas  
- ¡Salud! – al unísono se dijeron

**“Una estrategia equivocada mata negocios, las tácticas equivocadas generan aprendizaje” – Diego**

Justino se puso de pie, vio de nuevo el pizarrón y con firmeza borró todo el contenido, luego se volvió a Diego y preguntó:

- ¿Qué hacemos con el tiempo que nos sobra? – y rieron de buena gana ambos amigos

- Platicanos de tus vacaciones de fin de año, Justino ¿Dónde fueron?

Y los dos amigos siguieron platicando de sus respectivas vacaciones, para diez minutos antes de vencer la reservación Justino le dijo a Diego:

- Contrataré tres servicios para iniciar la organización, un despacho de abogados, consultoría en riesgos y un experto en finanzas – Diego solo le miró, entendía que no era una petición, era un comentario de Justino

Y cuándo se dirigían a la puerta Justino dijo:

- Diego, también empezaré a buscar el consejo consultivo para tener el gobierno corporativo antes de empezar operaciones

Diego le dio una palmada en la espalda, muy satisfecho de su joven amigo y socio

# DESPUÉS DE LOS RECORTES DE PERSONAL, EL TALENTO MILENIAL LUCE DESILUSIONADO DE LAS STARTUPS

**C**omo muchos de ustedes saben tengo una newsletter en LinkedIn llamada Axones. Ahí escribo sobre varios temas de talento, tecnología y otros temas. Hace caos como decía la abuela hasta la cocina, pero quizá mejor hasta el metaverso para saber más del mundo financiero.

Después de los recortes de personal, el talento milenial luce desilusionado de las startups. En los últimos meses un gran número de startups y fintech han tenido que redireccionar su estrategia de negocios, porque los capitales y fondos han dejado de llegar. La sombra de una recesión económica, la guerra en Ucrania y los efectos en el consumo post-COVID y los cambios en el comportamiento del consumidor, han impactado la cantidad de recursos que los Fondos y Venture Capital destinaban a la región. Para sobrevivir las startups han tenido que recortar gastos, entre ellos el gasto en personas. Las estructuras organizacionales se han hecho más livianas, más planas en general y multifuncionales. Los empleados que se quedaron han tenido que absorber más funciones y retos, lo que no está lejos de ser miel sobre hojuelas. Después de los recortes, mucho talento que se puede categorizar como milenial, tienen serias dudas de que trabajar en una startup puede ser una buena opción para su futuro laboral. En el día a día, cuando les ofreces empleo a talento valioso y escuchan la palabra startup o Fintech, se inclinan hacia atrás y dicen “espera, no estoy seguro de querer regresar a ese ambiente”. No es para menos, pues han pasado momentos de mucho caos e incertidumbre que les ha hecho reflexionar sobre su futuro.

EN LOS ÚLTIMOS MESES UN GRAN NÚMERO DE STARTUPS Y FINTECH HAN TENIDO QUE REDIRECCIONAR SU ESTRATEGIA DE NEGOCIOS, PORQUE LOS CAPITALES Y FONDOS HAN DEJADO DE LLEGAR.

**Aquí detallo tres razones que argumentan para no trabajar en una startup:**

1. Expectativas no cumplidas: Casos hay muchos. Las fintech fueron agresivas en ofrecer paquetes de compensación que ofrecían Vesting de Acciones a 4 a 5 años con un Cliff de un año, bonos de 12 meses, beneficios como vacaciones sin límite, flex-time o trabajo remoto permanente. Además de ofrecer un crecimiento profesional acelerado, también ofrecían incrementos en salarios pre-pactados. Aunque muchas startups cumplieron hasta que las condiciones se lo permitieron si se cumplió y no tengo elementos aún para decir que startup cumplió y cuál no, hay un sentimiento cada vez más generalizado de que muchas startups no cumplieron sus promesas. Particularmente, lo que más ha dolido es que los incrementos de salario no llegaron y que las acciones prometidas no se valoraron como esperaban y para muchos no significó una buena apuesta. Aquí hay que decir que solo algunos tuvieron acceso a un vesting de acciones y de estos una porción más pequeña han podido incrementar su patrimonio neto. Lo que es entendible, porque si las startups no alcanzaron la valuación esperada, tampoco las acciones emitidas ni sus tenedores. Por otro lado, en los temas de beneficios no

hay mucha queja. La mayoría de los beneficios les agradaban, aunque muchos de esos beneficios se mantuvieron sin cambio antes de la crisis de capital. Cuando faltó dinero todo cambió. Se volvió un infierno. Al menos de manera práctica, no contractual. Por ejemplo, el buen ambiente de trabajo se deterioró rápidamente conforme no había dinero para seguir operando y pagar la nómina. Las relaciones con los managers se tensaron y estos no sabían cómo lidiar con la presión. Al mismo tiempo las relaciones entre pares o subordinados se estrecharon y ellos son los que mantenían el buen humor y el ambiente relajado. Uno de los argumentos que más me comentan los candidatos es la falta de un plan de carrera y lo poco institucional que se encuentra el área de Recursos Humanos en las startups. Aunque tener procesos de capital humano parece un intangible o un “nice to have”, al talento le importa mucho saber cuales son los pasos que hay que seguir para alcanzar un mejor puesto. Una candidata me comentó que cuando la contrataron le prometieron que sería Head de Marketing una vez que pasaran el período de incubación, pero luego llegó otra Head con el triple de sueldo, con los recortes está Head se fue, y a mi, que era la que hacía el trabajo, me dijeron que no me podían ascender a Head porque ya no había presupuesto para el área. Me ofrecieron el puesto de Head pero sin un aumento de salario. Les renuncié a las pocas semanas”.

2. Falta de seguridad laboral La incertidumbre prolongada por la falta de capital o fondeo, causó que muchos candidatos ya no se interesen en trabajar en emprendimientos que no pueden asegurar una continuidad laboral. Aunque es difícil de creer, hoy los millennials están buscando seguridad laboral en primer lugar, y después un trabajo entretenido, una modalidad remota o satisfacción en el empleo. Para muchos millennials -aunque muchos expertos digan que no-, sentir que pueden tener un trabajo seguro les da tranquilidad para poder seguir con sus vidas. Les da la tranquilidad de planear la adquisición de un automóvil, un viaje o serie de viajes, seguir estudiando, comprar una casa, casarse o convertirse en padres. Lo que para muchos millennials en sus años 20 puede no ser tan importante, sí lo es para los millennials en sus años 30 Para estos últimos es muy importante tener certidumbre porque

LO QUE MÁS HA DOLIDO ES QUE LOS INCREMENTOS DE SALARIO NO LLEGARON Y QUE LAS ACCIONES PROMETIDAS NO SE VALUARON COMO ESPERABAN Y PARA MUCHOS NO SIGNIFICÓ UNA BUENA APUESTA.

su ciclo de vida empieza a cambiar y hay más exigencia económica. Aunque la incertidumbre laboral no es privativa de las startups, parece que para muchos les dió la sensación que estaban trabajando en una empresa colgada de alfileres, en donde todo era tan especulativo, volátil o frágil que podía desaparecer tras cada reunión de un Consejo de Administración. Esto aunado a la mala o nula comunicación interna, en donde muchos problemas de falta de capital se ventilaron mal y se crearon olas que replicaban la incertidumbre por todos los rincones, afectaron la salud mental de muchas personas que a diario iban a trabajar con la preocupación de cuando serían despedidos o si la empresa tenía suficiente dinero para operar y pagar sus sueldos. Hoy es muy común ver talento increíblemente valioso con trabajos de 6 meses de duración porque han deambulado en varias startups que los contrataron con buenas ofertas que no pudieron sostener en el tiempo. Si siguen con esa tendencia serán relegados en un segundo plano en los procesos de selección porque este fenómeno de playoffs les está erosionando su valor de mercado.

3. Pérdida de identidad Este factor pareciera para muchos no tan importante, pero sí que lo es porque era y es aún un argumento para



atraer talento. Las startups generan la cura a dolores de la sociedad, de las empresas y personas. Atraer al talento con las habilidades y conocimiento adecuado para desplegar tu estrategia es clave para tener éxito. Pero como el talento es caro y muchas veces startups en etapas tempranas no tienen suficiente capital, al talento se le vende que sean parte de la solución y se sumen trabajando para contribuir en mitigar o desaparecer ese dolor. Para muchos ese dolor era la razón de ser y estar. Era en sí mismo la misión de las startups, aunque a veces no la reconocieran como tal. Pero con la llegada del dinero - capital y fondeo-, todo cambió. Algunos founders perdieron el rumbo, llegaron nuevos Head muy preparados que empezaron a articular nuevas soluciones, productos, canales, arquitectura etc. Pero en las discusiones ya no importaba tanto el dolor inicial, sino crecer aceleradamente, crear productos nuevos y tomar la mayor cuota de mercado posible. Para muchos ese crecimiento acelerado era sano porque estaban todos los elementos en la mesa para escalar. Para otros, la startup o fintech en la que fueron contratados ya había perdido su identidad inicial y ahora importaban más los economistas, el obtener el múltiplo que necesitaban los boards compuestos de ejecutivos de Ventures Capital, que realmente atacar el problema inicial y tener impacto en clientes. En un ambiente empresarial, esto es normal. Al integrar nuevos stakeholders en la mesa, ellos van a querer un retorno de su inversión en los tiempos acordados.

Quizá el efecto negativo más fuerte en este aspecto, es que el talento ya no se contrata fácilmente vendiendo el dolor o la misión que la startup quiere combatir. Lo que estoy observando es que ese talento ya no cree en ese discurso. Hoy cuando les dices que el empleo es para una fintech o startup, el talento evalúa más el potencial de la empresa, quienes son sus fundadores y si tienen capital o no, si son rentables y cómo tratan a sus empleados.

Te preguntan de todo, pero especialmente, ya no les interesa curar el dolor que la startup o fintech busca combatir. Buscan una afiliación económica clara más que una afiliación emocional o filosófica apegada a combatir un dolor en específico o una misión. Tal vez los más jóvenes aún se afilien de esa manera, incluso aquellos ejecutivos que salieron con una buena bonificación, pero no son la mayoría del talento disponible. Hace unos días que entrevisté a un Head de Producto para una fintech me comentó: “si me pones a elegir entre trabajar en una corporación o en una startup, me voy por una corporación,

HOY CUANDO  
LES DICES QUE EL  
EMPLEO ES PARA UNA  
FINTECH O STARTUP,  
EL TALENTO EVALÚA  
MÁS EL POTENCIAL  
DE LA EMPRESA,  
QUIENES SON SUS  
FUNDADORES Y SI  
TIENEN CAPITAL  
O NO, SI SON  
RENTABLES Y CÓMO  
TRATAN A SUS  
EMPLEADOS.

al menos ahí son claros desde el principio en lo que van a dar y lo que no te van dar. Pero trabajo no te va a faltar. Son aguas tranquilas comparadas con una startup. En una startup no tienes tiempo de pensar en ti, no te sirve de nada tener vacaciones ilimitadas, cuando te das cuenta aprendiste mucho, viviste muy rápido, con un desgaste personal elevado y muchas veces con una compensación castigada. No estoy seguro de querer regresar”.

Las startups y las fintech necesitan replantear lo que ofrecen al talento que contratan. Ahora pareciera que para atraer al mejor talento no sólo deben ofrecer un lugar divertido para trabajar más un salario emocional, sino también demostrar que pueden ser una opción confiable en términos de continuidad en el trabajo. Hoy la frase frecuente que los candidatos quieren escuchar es “crecimiento orgánico con rentabilidad” porque abona a que los empleados puedan tener tranquilidad de que pueden continuar con su empleo por más de dos años y parar esa inestabilidad que deteriora el valor de un profesional.



**GUSTAVO  
GARCÍA ALVARADO**

Managing Director Axon Headhunting



# The best talent partner for your digital strategy

## EXECUTIVE SEARCH FOR

Fintech | Banking | Technology | Startup



Contáctanos: [hello@axonimpact.com](mailto:hello@axonimpact.com)

[Linked in](#) axon-headhunting

[axonimpact.com](http://axonimpact.com)



# ¿EMPRENDER?, SERÁ APRENDER

Luego de diez años de trabajar en una entidad financiera, me despidieron, bien ganado lo tenía, pero esa es otra historia, la necesidad me hizo pensar en la posibilidad de “empezar mi propio negocio”, el relato que te cuentas a ti mismo, no quiero más jefes, ni horarios, quiero ser dueño de mi vida, es interesante cómo el ser humano en la automotivación tiende a ver sólo lo bueno del porvenir, no tuve en cuenta una variable importante: ¡El ingreso quincenal fijo que antes tenía y ahora no!

Con mucha ilusión me senté frente a un escritorio viejo, me compré una laptop para poder programar lo que fuera necesario para servicios financieros, la experiencia que tenía haría que hicieran fila, me la pagarían tan cara como quisiera. ¡Era el rey del mundo!, puse todo en orden, un cuaderno para notas importantes, un pizarrón para las ideas geniales que vendrían, audífonos para la música, el teléfono a mi costado para ...

Pasaron semanas, seguía viendo el teléfono, antes no paraba de sonar y me molestaba, me interrumpían cuando estaba comiendo con mi familia, los fines de semana, en las madrugadas, llevar los canales digitales financieros

en varios países era una operación constante llena de problemas y retos, pero el teléfono ya no sonaba, lo revisé varias veces, me marqué, funcionaba perfecto, nadie me conocía, nadie.

## Primera lección: Ventas

No importa el tipo de emprendimiento, ¡Tienes que vender!, mi primera reacción fue repulsiva, pero si para eso fui a la universidad, para no tener que vender, me preparé aprendiendo muchas cosas de tecnología, eso no es para mí, buscaré quién lo haga, para eso soy ... el jefe de esta empresa (miré a mi alrededor, sólo era yo, nadie más estaba)

Por más que expliqué que podía ofrecer, los vendedores no me entendían, cansado de tantos fracasos, más a fuerzas que por gusto, investigué qué era ese asunto de ventas, te comparto mis tres aprendizajes.

1. Vender es ayudar
2. Vender tiene un proceso, no es improvisación
3. Vender es el motor de una empresa

La primera lección me gustó mucho, vender es ayudar, pero no fue suficiente, seguí investigando hasta que encontré algo que me ayudó mucho:

*“Si no quieres o no sabes vender, entonces busca que te compren”*

Parece lo mismo en primera instancia, quiere decir que debes hacer tanto ruido que vengán a buscarte para comprarte, ofreciendo valor de tu servicio o producto.

## Segunda lección: Finanzas

El emprendimiento que tengo como proyecto es consultoría tecnológica en servicios financieros digitales, transformación digital y digitalización para el sector financiero, en este sentido, es natural investigar, aprender, revisar que se hace en otras latitudes y otras organizaciones, con este modelo en mente, busqué la respuesta a una duda que me preocupaba mucho.

*¿Qué hace que los emprendimientos no sobrevivan?*

Y conocí el valle de la muerte, dice que los primeros tres o cuatro años, mueren la mayoría de las empresas, existen dos razones importantes por las que este fenómeno ocurre:

1. Mala gestión financiera
2. Falta de ventas

Muchos más factores rodean el valle de la muerte empresarial, pero esos dos me pusieron en alerta, empecé a



buscar aspectos de finanzas, la primera barrera que por fortuna no comparto, lo leí de muchas personas

¡Los números no me gustan, eso es para el contador o para el financiero!

Mucho me temo, que debes conocer de finanzas, no a profundidad pero sí los indicadores y concepto importantes, un negocio se mide con los números no hay otra manera, el margen de utilidad, el costo de adquisición de clientes, el punto de equilibrio, OPEX, CAPEX, ROI, EBITDA, debe ser parte de tu conversación, para tener clara una sola cosa todos los días del año.

**¿Cuántos meses nos quedan de vida?**

Todos los días reviso, debemos tener tres meses como mínimo de margen de vida financiera, es decir, estimar los costos fijos mensuales, sumas los costos variables, el pago de impuestos del ejercicio, con ese simple cálculo conocerás las ventas que debes hacer, para lograr el ingreso y en qué tiempos debes cobrarlo.

Las finanzas para no financieros, es lo que debes dominar, no hay elección, es tu responsabilidad en un emprendimiento.

### **Tercera lección: La operación es el negocio**

¡Por fin soy mi propio jefe!, las ventas empezaron a suceder, las finanzas se acomodaron en la hoja de cálculo, tenía muy

**UN NEGOCIO  
SE MIDE CON  
LOS NÚMEROS  
NO HAY OTRA  
MANERA, EL  
MARGEN DE  
UTILIDAD, EL  
COSTO DE  
ADQUISICIÓN  
DE CLIENTES,  
EL PUNTO DE  
EQUILIBRO.**

claro lo que debía hacer, me puse manos a la obra.

Los problemas surgieron a la misma velocidad, juntas todo el tiempo, clientes que no podía atender por estar ocupado con otros procesos, de pronto el contador me habla para comentarme del pago de impuestos, me explica los cambios en los procesos de facturación y tributación, no pongo mucha atención, estoy pensando en cómo resolver.

¡No tengo jefe, ahora tengo muchos jefes y jefas! ¿Cómo me pudo pasar esto?

La operación es el negocio, no la odies, me dijo un mentor, hombre de mucha experiencia, debes aprender a convivir con ella, me enseñó a diseñar procesos y separar lo urgente de lo importante.

### **Cuarta lección: El servicio al cliente**

¿En qué negocio estás?, me preguntó el mentor de negocios, empecé por decirle, que en la consultoría tecnológica para ... me detuvo sin miramientos, claro que no, me dijo.

¡Estás en el negocio de las recomendaciones!

**¿Disculpa?**

Si no te recomiendan, debes corregir tus procesos, hasta que lo hagan y mantenerte así.

### **Quinta lección: Emprender por los motivos correctos**

Pasaron unos pocos años, pasé el temible valle de la muerte, no significa nada, solo que ya

tengo más de cuatro años, lo tengo bien claro para no perder el foco, nada es seguro.

Cierto día, un buen amigo me buscó, para decirme que quería emprender su propio negocio, sonreí para mis adentros, me hizo una sola pregunta.

**¿Cuál es tu mejor consejo, Héctor?**

Habrás días maravillosos, días regulares, días terribles, días desastrosos, días en que no querrás salir de la cama, días que no podrás dormir y días que incluso gritarás ¡Ya no quiero hacer esto!

Le dije, que, para esos días complicados, lo que te hace salir de nuevo para avanzar, a mí me funciona algo:

**¿Por qué lo haces?**

Creo con firmeza, que debes tener claro la razón de por qué estás emprendiendo, debe ser tan poderosa que te ayude en las peores tempestades.

Y para finalizar, te compartiré algo que me funciona desde hace tiempo.

¡No estás solo ni sola, en tu aventura de emprendimiento!

Me compré poco más de 100 libros de negocios, aún no termino de leer todos, pero me ayudaron mucho en muchas cosas, también he conocido gente espectacular que ya recorrió el camino, leo con rigurosidad publicaciones de empresas, inversionistas, emprendedores de otras latitudes, que me dan luz sobre mis problemas.

¿Emprender? Será aprender ...

# EL CLUB DE LA DIGITALIZACIÓN: RETANDO AL CAMBIO

La revolución del siglo XXI no se ha detenido y ha pasado por distintas etapas, recién hace 30 años nacía el internet comercial y desde ahí revelándose un crecimiento exponencial de lo que hoy llamamos la era digital: Consumo por internet, que todo sea instantáneo, que todo esté tan cerca de nuestras manos como lo está nuestro celular, información viajando de un

CADA VEZ ES MÁS COMPLEJO ENCONTRAR LAS SOLUCIONES ADECUADAS A LOS PROBLEMAS QUE TRAE CONSIGO ESTA ERA DIGITAL.

extremo del mundo a otro en tiempo record, entretenimiento masivo para audiencias globalizadas, etc. Y con ello también miles de consecuencias en el comportamiento de la sociedad, en la idiosincrasia de las naciones, en la apreciación indiferente de los jóvenes de las antiguas industrias, en el comportamiento económico y mil cuestiones más que nos darían para escribir un gran libro.

Cada vez es más complejo encontrar las soluciones adecuadas a los problemas que trae consigo esta era digital y las necesidades cambiantes de los consumidores de nuestros servicios o productos. Quizá como muchos otros responsables de áreas de tecnologías, producto, comercial o transformación

hemos atacado esos problemas mediante los marcos de solución que la misma era digital nos ha traído pero también hemos aprendido que de la teoría a la ejecución hay un iceberg de dudas, de prácticas que solo en papel funcionan y que en la realidad con la vorágine del BAU (Business As Usual, por sus siglas en inglés) terminamos implementando a medias o bien con resultados a veces dudosos del éxito.

Y es que, siendo honestos, hoy en esta revolución digital que vivimos en todas las industrias una realidad (afortunada o no) es que hay mucha información y métodos de resolver las problemáticas, pero con pocas conclusiones (usualmente perdidas en el mar del día a día).





# BBVA BUSCA FINANCIAR A UNICORNIOS CON UNIDAD SPARK

**B**BVA es una de las instituciones financieras que entiende perfectamente que la digitalización les permite incursionar en mercados nuevos, como en el caso de la unidad spark que recientemente se lanzó para atender a un creciente sector como el emprendimiento a través de las startups, scaleups y unicornios (empresas valoradas en más de 1.000 millones de dólares). Al mismo tiempo se buscan empresas que estén reguladas, tengan dos años de operaciones, requisito de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; generen los flujos necesarios para pagar un crédito, así como contar con una estructura distinta que se adapte a su ciclo de crecimiento. Joe Naffah Mahuad, director de Spark México, Empresas de Alto Potencial de Crecimiento de BBVA México, está convencido de que con esta nueva unidad las

empresas tendrán un traje a la medida, la oferta de productos para empresas de BBVA (nóminas, pagos, tarjetas, seguros, etc.), además el financiamiento será específicamente el que necesiten, esto derivado del modelo de riesgos adaptado a la realidad de los clientes. “Los créditos serán trajes a la medida, analizaremos la capacidad de pago, no solo en el momento que inicie, sino a lo largo del tiempo de la empresa, también se analizarán los inversionistas, los fundadores, el equipo y la industria, con todo esto nos daremos cuenta cuál es el escenario para que se decida dar el crédito a las empresas que los soliciten”, expresó Naffah. No están casados con un modelo de negocio per se, aunque sí buscan empresas que el día de mañana sean grandes empresas, o bien, otra manera de decirlo es que sean unicornios, “empresas que puedan crecer y



“

LOS CRÉDITOS SERÁN TRAJES A LA MEDIDA, ANALIZAREMOS LA CAPACIDAD DE REPAGO, NO SOLO EN EL MOMENTO QUE INICIE, SINO A LO LARGO DEL TIEMPO DE LA EMPRESA, TAMBIÉN SE ANALIZARÁN LOS FOUNDERS, EL EQUIPO Y LA INDUSTRIA”.

**Joe Naffah Mahuad**  
Director de Spark México.



perdurar en el tiempo, más que buscar un segmento específico, nos estamos fijando en cuáles son a las que les podemos aportar más valor a lo largo de su ciclo de vida porque no solo nos interesa trabajar con ellas en temas de inversión. Nos interesa trabajar en otros aspectos, pues contamos con un análisis más amplio para ver cómo les ayudamos a simplificar los pagos y al mismo tiempo crear valor para sus empleados con una oferta integral, de ahí que veamos caso por caso y saber a qué compañía podemos orientar para darle crédito u otro tipo de servicio”, aseveró el directivo.

Para realizar este análisis de los posibles clientes, la unidad spark cuenta con un equipo de 20 personas especializadas que se

enfocan en atender a las compañías para que el proceso sea rápido.

Otra de las bondades de esta nueva unidad spark es que además de proporcionar productos para las empresas, se dará asesoramiento en operaciones de fusiones y adquisiciones, así como de salida a Bolsa, “si así lo desea una empresa o si requiere un levantamiento de deuda, de manera más institucional”.

### **Oportunidad: Las empresas del mañana**

En el país existen dos mil 500 startups con alto potencial, además de ser el segundo Hub más importante de latinoamérica, al mismo tiempo es uno de los mercados más jóvenes, lo que quiere decir que una startups empiezan

desde cero, para que lleguen a ser unicornio pasan varios años para lograr rondas de inversión.

“La tendencia en México con las startups es que estamos en las primeras etapas, se están desarrollando, es cuestión de tiempo para que muchas de ellas lleguen a ser unicornios. Hay mercados en donde se acelera la curva de crecimiento muy rápido, esto lo estamos viendo en todos los mercados, en España, otro segmento en donde lanzamos spark ya están un poco más avanzadas las compañías, entonces diría que estaremos viendo muchos nuevos unicornios en los siguientes años, estoy seguro que de aquí al 25 se duplicará el número de unicornios en México”.

### ¿Qué hacer para tener un crédito spark?

Lo primero que tiene que hacer una empresa que busca tener contacto con la unidad spark es acercarse directamente a las oficinas o a través de la Landing page; se les asigna una persona en específico para que los atienda para ver si es una empresa que entra dentro de este segmento de tecnología e innovación. Naffah comenta, “nos llegan empresas de todo tipo, algunas tradicionales que revisamos para ver

a cuál le agregamos más valor, es decir analizamos las características de la compañía sin importar el tamaño”. Por ello, analizamos si son empresas con un alto crecimiento, con mentalidad innovadora, sean disruptivas y tecnológicas, si es así, entonces ya nos encargamos de ver cómo las ayudamos para que puedan trabajar con nosotros. También deben cumplir con toda la parte regulatoria para que un banco las pueda atender, si no cumple con el perfil requerido, las asesoramos respecto a lo que deben hacer para que puedan construirse de la manera adecuada para acompañarlos de la mano”.



Naffah dice que esperan cerrar el año con cerca de 300 empresas, “hemos tenido muy buena aceptación y debemos estar trabajando con poco más de 100 empresas.”

### Tecnología para empresas

Se debe mencionar que las empresas que están definiendo el futuro con propuestas innovadoras,



basadas en tecnología y con una estrategia para llegar rápidamente a nuevos mercados, buscan financiamiento, por lo cual BBVA con su nueva unidad spark las apoya no solo con servicios financieros, también se les brinda ayuda con APIS, tenemos varios productos con los que pueden conectarse con otras empresas o sistemas para crecer. También

tenemos un programa de networking con otras compañías para que cuando sean nuestros clientes les ofrezcamos quedarse con el vínculo”, expresó Naffah Mahuad. Añadió respecto a las fintech, con las cuales ya tienen tiempo trabajando, que este tipo de empresas entran en su esquema siempre y cuando cumplan con la regulación, “la

““

LO PRIMERO QUE TIENE QUE HACER UNA EMPRESA QUE BUSCA TENER CONTACTO CON LA UNIDAD SPARK ES ACERCARSE DIRECTAMENTE A LAS OFICINAS O A TRAVÉS DE LA LANDING PAGE” .

**Joe Naffah Mahuad**

Director de Spark México.

visión que tenemos es de aprovechar el momento de turbulencia, ya que es ahí donde generan muchas oportunidades como hacer crecer más rápido a las empresas, quiero recalcar que no habrá ningún trato diferenciado por el ciclo económico que estamos viviendo, porque lo tendríamos que hacer con todas las empresas de México, todo va hacia adelante, mucho de lo que estamos viviendo, en ocasiones es mejor de lo que pensamos. Las empresas, igual que los mercados cuando ven los conflictos internacionales entran en zozobra, pero cuando ven que los resultados son sólidos cambian, ante todo esto en el banco somos más de data que de feeling”, dijo el directivo. En concreto, BBVA Spark va a sumar a su oferta financiera modelos como el venture debt, muy habitual en otros mercados de innovación como Silicon Valley, pues permite a las compañías acceder a financiamiento bancario y reducir la dilución sobre su participación accionarial que se produce en las rondas de financiamiento privado. En resumen, la nueva unidad nace con el objetivo de crecer y consolidarse como el banco de referencia para apoyar el crecimiento de las empresas que están definiendo el futuro.

# ¿CÓMO INVERTIR EN TECNOLOGÍA?

“La tecnología hizo posible las grandes poblaciones; ahora las grandes poblaciones hacen que la tecnología sea indispensable”.

**José Kruch.**





**E**sta frase la traigo a colación por el crecimiento del sector tecnológico. Thomas Malthus economista del siglo XVIII y padre de la demografía afirmó que la población y la utilización de los recursos serían las variables que definirían nuestro futuro; ante la implementación de la tecnología actual seguramente aquel clérigo británico habría quedado impávido. Durante los últimos dos años y medio la pandemia de SARS CoV2 provocó que empresas vinculadas a la tecnología tuvieran grandes apreciaciones, pero también

fueron retrocesos. Invertir en empresas del sector de tecnología no es una moda. Todo inversor que perfile una cartera de valores con un horizonte de largo plazo debe tener en consideración estas empresas que están transformando al mundo. Existen grandes oportunidades. El sector tecnológico, es una gigantesca industria en constante crecimiento y transformación que genera grandes beneficios y además resulta muy útil e interesante para todos los consumidores. Para los inversores es un sector motivante que

EL SECTOR TECNOLÓGICO, ES UNA GIGANTESCA INDUSTRIA EN CONSTANTE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN QUE GENERA GRANDES BENEFICIOS.



ha tomado diferentes ramificaciones: la comunicación, la educación, el entretenimiento o la medicina son ramas que en nuestra vida diaria tienen un enorme impacto. Las empresas tecnológicas son algunas de las que han tenido mayor crecimiento en su capitalización de mercado desde que empezó el siglo, entre ellas destacan Apple, Microsoft, Google y Amazon, lejos quedaron los años en donde las compañías petroleras o automotrices dominaban el panorama de las empresas más grandes del mundo. Pero ¿cómo invertir en tecnología?

Una de las opciones más comunes es a través de los fondos de inversión que replican al mercado tecnológico más grande del planeta: El índice Nasdaq. Los fondos de inversión son vehículos de inversión colectiva que permiten adquirir a través de un título una canasta de acciones que en este caso sería espejo del Nasdaq100, el índice representativo de esta bolsa y que contiene a las 100 empresas más grandes de ese mercado. Las operadoras de fondos de inversión tienen la obligación de recomprarnos los títulos cuando necesitamos nuestros recursos,

esto permite que además de que nuestro dinero esté bien invertido también sea muy líquido. No olvidemos que los fondos de inversión son el activo bursátil más utilizado en el mundo por sus bajos costos y eficiencia operativa. En México existen más de 630 fondos de inversión distribuidos entre más de 30 operadoras de fondos. El inversionista también puede adquirir empresas de este sector a través de fondos de inversión cotizados llamados ETF's. Estos títulos se pueden adquirir a través de cualquier casa de bolsa. Es un activo híbrido entre una acción y un

LAS EMPRESAS  
TECNOLÓGICAS  
SON ALGUNAS  
DE LAS QUE HAN  
TENIDO MAYOR  
CRECIMIENTO  
EN SU  
CAPITALIZACIÓN  
DE MERCADO  
DESDE QUE  
EMPEZÓ EL SIGLO.



fondo de inversión. El abanico de ETFs vinculados a diferentes subsectores de tecnología es muy amplio y van desde biotecnología, robótica o empresas del sector aeroespacial. Existen inversionistas que prefieren hacer una segmentación de su portafolio de forma más selectiva adquiriendo las acciones de las empresas. Esto es conocido como stock picking. Muchos inversionistas han sido seducidos por el crecimiento de compañías conocidas como las FAANG (Facebook, Amazon, Apple, Netflix y Google). Encontrar empresas con un futuro extraordinario

EN MÉXICO  
EXISTEN MÁS DE  
630 FONDOS  
DE INVERSIÓN  
DISTRIBUIDOS  
ENTRE MÁS DE  
30 OPERADORAS  
DE FONDOS.



en su fase de desarrollo no es sencillo, John Bogle decía: “No intentes encontrar la aguja en el pajar, mejor compra el pajar”, pero si deseas aventurarte en este nicho de mercado y encontrar a la próxima “Amazon” puedes invertir en empresas más pequeñas. El concepto con el que se les conoce es “unicornios” y son empresas prometedoras con una valuación de mil millones de dólares, (Aunque parece mucho dinero, están muy lejos de empresas como Apple que fue la primera compañía en llegar a la capitalización de 1 trillón de dólares). Muchas de estas empresas están vinculada a nuevos sectores y son conocidas como inversiones temáticas,

se pueden encontrar nichos de mercado como servicios en la nube, inteligencia artificial, videojuegos o Internet de las cosas. La tecnología es apasionante y su impacto en nuestra vida es muy evidente. Invertir no es un camino simple, así que lo mejor es involucrarse de la mano de un especialista que definirá qué activos usar y en que proporciones diversificar. Los intermediarios bursátiles en México cuentan con personal autorizado por la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles para atender a cualquier persona que desee involucrarse en el amplio mundo de las inversiones. ¿Y tú, ya estás listo para invertir en tecnología?



**EDGAR ARENAS**  
Gerente de Promoción  
en CiBanco

# OPEN INNOVATION

## IMPULSA A LAS EMPRESAS QUE DEFINEN EL FUTURO CON PROPUESTAS TECNOLÓGICAS INNOVADORAS

**E**n la última década el sector bancario ha cambiado con la tecnología tanto en la forma de ofrecer productos y servicios, como en la manera de desarrollar su trabajo interno, por ello BBVA ha estrechado lazos con ecosistemas de innovación y emprendimiento en el país, así como en el resto del mundo. De acuerdo con Hugo Nájera Alva, director

general de Soluciones al Cliente de BBVA México, la innovación es el presente y futuro de la banca.

Así mismo, Nájera Alva comenta que la transformación de la banca comenzó hace diez años y que ese modelo en el que la participación de mercado de un banco estaba relacionado con el número de sucursales y cajeros automáticos quedó atrás. En el caso de BBVA

México se comprendió perfectamente que la forma de vender servicios y productos cambiaría y en adelante se realizarían a través del móvil o la web.

“Durante 150 años el modelo de distribución de la banca fue con la apertura de sucursales, en cuanto más se tuvieran, más grande era un banco, el crecimiento con dicho modelo era lento. Antes las



EN LA INSTITUCIÓN SE DIERON CUENTA QUE PARA REALIZAR UNA TRANSFORMACIÓN PROFUNDA EN EL MODELO DE DISTRIBUCIÓN HABÍA QUE CAMBIAR LA FORMA DE JUGAR Y SER JUGADORES DIGITALES.



**Hugo Nájera Alva**, director general de Soluciones al Cliente de BBVA México.

personas abrían cuentas en los bancos cercanos a sus actividades o porque les pagaban ahí sus nóminas, sin embargo, esto cambió con la transformación digital y actualmente contamos con una robusta oferta de productos y servicios en el móvil”, expresó el directivo.

### La transformación del banco

Así mismo, en la institución se dieron cuenta que para realizar una transformación profunda en el modelo de distribución había que cambiar la forma de jugar y ser jugadores digitales y aunque tenían muchos legacys buscaron la forma de aprender y fue a través de abrir en BBVA España, un espacio llamado Centro de Innovación, hoy es el Open Space, en donde invitaban a emprendedores a quienes les daban las facilidades para hablar de sus negocios y trabajar en ellos, para que de ese modo se involucran directivos, quienes sólo participaron como oyentes para aprender de ellos. El directivo, expresa que en el banco sabían hacer cuentas digitales, pero no entendían cómo organizarse, ni cuál era el espíritu que debían tener, lo que tenían claro era que no deseaban que existiera un banco digital y uno tradicional, buscaban la transformación.

“Teníamos que aprender muchas cosas y entonces abrimos los Centros de Innovación, además de una oficina en San Francisco para estar atentos a lo que sucedía en Silicon Valley, aprendimos que la transformación digital no era ir solos, necesitábamos inyectar en el ADN del banco cosas que en el mundo digital existen y que en el mundo tradicional no existen, como el diseño, así que aplicamos lo que aprendimos con los emprendedores y en la actualidad contamos con 240 diseñadores que trabajan no sólo para el móvil, sino para el diseño de la experiencia en la sucursal, de los ATMS, los layouts, en las conversaciones de los contact centers, en esta etapa el diseño es fundamental”, dijo Nájera.

Otro aspecto fundamental para realizar la transformación digital en el banco eran los datos, ya que los emprendedores cuentan con bases de datos que obtienen de los rastros que van dejando los usuarios en el móvil, en el caso de un banco la base de datos que se tiene sólo es transaccional. Nájera explicó que para subsanar dicha vertiente se contrataron científicos de datos y que posteriormente se vincularon a los nuevos ecosistemas digitales, estableciendo alianzas y



LA INSTITUCIÓN FINANCIERA CAMBIÓ SU FORMA DE TRABAJO AL OBSERVAR A LOS EMPRENDEDORES, QUIENES NO TIENEN UNA ORGANIZACIÓN FORMAL DESDE EL INICIO, SINO QUE EMPLEAN LA METODOLOGÍA AGILE.

nuevas formas de trabajo con emprendedores y desarrolladores. “Nos dimos cuenta que nosotros teníamos algo que no todos los emprendedores tienen, un flipping global, lo cual nos permite multiplicar nuestra capacidad de inversión, motivo por el cual comenzamos a construir de manera local la transformación digital porque tenía que ver con el diseño de datos, movilidad, globalidad y entender que teníamos que ir en ecosistema, fue el parteaguas de lo que hizo que BBVA sea lo que hoy es en México”, aseveró Nájera.

Además, de manera interna la institución financiera cambió su forma de trabajo al observar a los emprendedores, quienes no tienen una organización formal desde el inicio, sino que emplean la metodología agile, la cual parte del software; tampoco realizan cambios estructurales, sino que simplemente acortan los tiempos de entrega de proyectos y hay certeza en lo que se solicita y el trabajo que se recibe.

### El banco de los emprendedores

En la actualidad BBVA es uno de los bancos más digitalizados en América Latina y buscan bancarizar a futuros clientes a través de la tecnología, además de atender sectores como



el de los emprendedores, las fintech y demás ecosistemas, sobre este tema, el funcionario bancario dice que las necesidades de las empresas fueron creciendo, junto con ello, las solicitudes como transferencias bancarias, que no se les bloquearan las cuentas cuando sus domicilios fiscales son sus residencias, han solicitado que se les conozca primero para entenderlos. Fue de la necesidad de brindarles servicios como estos que nació Spark.



“Nos dimos cuenta que muchos emprendedores crecerían muy rápido y debíamos identificarlos para ayudarlos a crecer, pero no todos los emprendedores están dentro de Spark, mejor dicho los emprendimientos están relacionados con la generación de Pymes en México y eso es normal porque diariamente se abren cientos de empresas, pero no todas tienen un camino digital de crecimiento disruptivo en el mercado. Lo que hace Spark es detectar qué empresas

**LA INSTITUCIÓN FINANCIERA CAMBIÓ SU FORMA DE TRABAJO AL BBVA ES EL BANCO DE LOS EMPRENDEDORES EN MUCHOS ASPECTOS, NO SOLO POR SPARK LAS EMPRESAS QUE ESTÁN DENTRO DE ESTE SERVICIO TIENEN UNAS CARACTERÍSTICAS MUY ESPECIALES.**

tienen estas características muy particulares y es entonces que les ponemos ejecutivos que les permitan entender para que no les cerremos las cuentas. Como ejemplo puedo hablar de una empresa alemana a la que ayudamos a abrir una cuenta porque cada tres meses se las bloqueaban por temas regulatorios, esto fue cuando no habíamos construido Spark y convivimos mucho con el ecosistema. Lo que hacemos es acompañar a las empresas en el viaje de crecimiento. Hasta el cierre del 2022, Spark cuenta con 252 potenciales clientes”. En resumen, BBVA es el banco de los emprendedores en muchos aspectos, no solo por Spark las empresas que están dentro de este servicio tienen unas características muy especiales, dice Nájera, “acompañamos en el camino a las pequeñas y micro empresas, en general somos el banco de las Pymes y hemos crecido el apoyo de ella, actualmente tenemos el 28% de participación de mercado de la cartera de pymes, hace algunos años teníamos el 20%. Sabemos que el emprendimiento en México comienza por ahí, aunque también hay empresas grandes que hacen emprendimientos pero la pyme es la fuente del negocio”. Por dicha razón, el banco cuenta con una estrategia

de desarrollo de productos digitales que va muy enfocado a las micro Pymes y la ventaja para ellas es que no tienen que ir a una sucursal para solicitar un préstamo, además si tienen un terminal punto de venta con BBVA, les pueden adelantar la facturación, ya que saben de manera regular cual es el monto de su facturación. “Estamos muy conscientes de la barrera de los emprendedores y que en dos años pueden dejar de existir, es fuerte, pero para que como banco te pueda atender con un crédito hay que demostrar que la idea no se va a perder mañana. La estadística nos dice que las empresas que libran el segundo año pueden tardar en crecer o crecer muy rápido, porque están en una etapa muy temprana, en el banco hay 748 mil clientes en el segmento de pymes al cierre de 2022”, expresa el directivo.

### **Banco de barrio**

Banca de Barrio es un servicio que atiende a los pequeños comercios de las colonias, quienes reciben asesoría de soluciones tecnológicas muy innovadoras con costos muy bajos para tratar de digitalizarlos. Asimismo, la idea es que todos los comercios, incluidos los pequeños y personas que realicen una actividad empresarial, puedan tener al alcance medios de pago digitales.

DESCUBRE LOS  
4 PUNTOS QUE  
EMPODERAN A LOS  
EMPREENDEDORES CON

# OPEN BANKING



Inicio con un breve resumen de qué es Open Banking, es una tendencia que se está replicando a nivel mundial que permite a las personas y empresas que sus datos bancarios los puedan extraer empresas distintas a sus bancos o instituciones financieras, siempre con el consentimiento del cliente o representante de la empresa, el rango de productos puede ser desde cuentas de ahorros, préstamos, pensiones, seguros, hipotecas y calificación de crédito, etc. y los datos van desde los saldos, movimientos, tasas, garantías, vencimientos, comisiones, etc. Los receptores podrían ser cualquier empresa, pero en su mayoría terminan siendo empresas del sector financiero como FinTechs, aseguradoras y bancos, esta información la utilizan primordialmente para incrementar el conocimiento de los clientes para incluir nuevas variables en

sus motores de riesgos para incrementar la colocación de créditos, ofreciendo el más adecuado a cada cliente, en algunos casos, los usan para conocer qué productos de la competencia utilizan los clientes, y hacer venta cruzada al ofertar con las premisas correctas para evidenciar porque es mejor.

El espíritu del movimiento Open Banking y Open Finance es fomentar la inclusión financiera y mejorar la salud financiera del cliente.

Datos interesantes de la cantidad, el número de empleados e ingresos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y Startups: Según el Banco Mundial, las representan el 90% de los negocios en el mundo, dan empleo a la mitad de la fuerza laboral, y contribuyendo hasta en un 40 % al PIB en economías emergentes, en general, tienen dificultades para reunir capital ya sea

propio, con socios o pedir un crédito para construir y hacer crecer sus negocios ya que por su tamaño muchas veces mezclan los ingresos personales con los del negocio, el efectivo no lo declaran para disminuir el pago de impuestos y al mismo tiempo afectan su calificación crediticia, disminuyendo sus oportunidades de crecimiento, según la International Finance Corporation (IFC), muestran que alrededor de 65 millones de PYMES en los países en desarrollo luchan por obtener financiamiento y alrededor del 40% de las formales generan 5.2 billones de dólares anuales.

A continuación, enlisto las iniciativas de Open Banking y Open Finance que empoderan a las PYMES:

1. Incluir instrumentos financieros en mi APP, eCommerce o comercio, Banking as a Service (BaaS)

EL ESPÍRITU DEL  
MOVIMIENTO  
OPEN BANKING  
Y OPEN FINANCE  
ES FOMENTAR  
LA INCLUSIÓN  
FINANCIERA Y  
MEJORAR LA SALUD  
FINANCIERA DEL  
CLIENTE.

Muchas instituciones financieras a nivel mundial ya se dieron cuenta que no pueden llegar a la mayoría de rincones del mundo por falta de presencia, o, no saber atender el mercado, sus productos financieros sin que hacen falta en estos lugares, ahora a través de emprendedores que actualmente atienden estos territorios con sistemas locales de venta, inventarios u operativos están haciendo alianzas para incluir en su proceso de venta nuevas opciones de pago, créditos en línea, oferta de tarjeta de crédito y hasta seguros, logrando un modelo ganar-ganar-ganar, porque gana el banco al colocar los productos con un bajísimo costo de adquisición, gana el cliente al no descapitalizarse con un crédito o tranquilidad con un seguro y ganan el emprendedor y comercio una comisión por los productos financieros contratados.

Empresas como m2pfin-tech.com en India, bond.tech en USA, bolttech.io en Singapur, entre muchas otras, ayudan a que cualquier empresa se convierta en una Fintech, los emprendedores deben revisar bien si alguna de estas funcionalidades que ya están disponibles deben ser incluidas durante la selección de productos o a la hora de realizar un pago, un ejemplo, podría ser que en una emergencia, al llevar a tu mascota

MUCHAS INSTITUCIONES FINANCIERAS A NIVEL MUNDIAL YA SE DIERON CUENTA QUE NO PUEDEN LLEGAR A LA MAYORÍA DE RINCONES DEL MUNDO POR FALTA DE PRESENCIA.

YA LO PUEDEN LOGRAR A TRAVÉS DE ALIADOS QUE CONSUMEN SERVICIOS A TRAVÉS DE APIS.

al veterinario, mientras esperas, piensas que resultado tendrá el doctor, que las urgencias normalmente no son baratas, si en este tiempo ocioso, la recepcionista te fuera tramitando un crédito personal para cubrir la cuenta, una probable recuperación, medicinas y terapias posteriores, probablemente estarías interesado, más aún si este crédito fuera una tarjeta que incluye un descuento en la veterinaria, farmacias, estéticas y tiendas especializadas en artículos de mascotas, o, si existiera un seguro de gastos médicos de mascotas, probablemente sería contratado en ese momento, generando un ingreso adicional para la estética por la colocación del crédito, comisión recurrente por el seguro contratado, confianza con los clientes para llevar a sus mascotas al primer síntoma, además, de evitar posibles problemas de cobranza. Este ejemplo funciona para todos los modelos de negocio de emprendedores y empresas establecidas, solo hay que buscar los productos disponibles y el momento oportuno para ofrecerlos.

2. Incluir iniciación de pagos en mi APP, eCommerce o comercio, BaaS

La iniciación de pagos que estamos viendo en diferentes partes del mundo como Europa, Unified Payments Interface (UPI) de India y

principalmente PIX en Brasil, han sido todo un éxito no por los pagos con QR, sino porque el cliente puede vincular la cuenta de su banco o institución financiera en la aplicación que más le guste, en el caso de Brasil la lista a elegir llega a 800 diferentes, en dónde cada una de las apps además de poder vincular tu cuenta de banco o varios bancos, consultar tu saldo, ver los movimientos y realizar el pago a otra persona o comercio, te permite ofrecer desde pagos de servicios, inversiones, cash back, criptomonedas, puntos de lealtad, eCommerce, ofertas, entre otras cosas, la adopción en Brasil es principalmente compuesta por comercios que antes únicamente recibían efectivo, o sea, si se está logrando una inclusión financiera real.

Los principales ganadores son los terceros emprendedores que están incluyendo a sus apps de productos y servicios la funcionalidad de PIX que incrementa la oferta de valor, además de obtener ingresos adicionales a los recibidos por comisiones, obtener datos de los usuarios y la oportunidad de hacer venta cruzada ya que ganaron la importante batalla de ser el contacto directo con el usuario y desintermediaron al banco o institución financiera.

3. Consumir herramientas de contabilidad y preparación de impuestos que

faciliten mi operación, me ahorren tiempo y dinero.

En Europa se están haciendo de moda las soluciones de Open Finance como Qonto.com de Francia, que pertenece a la lista tecnológica francesa #Next40, que son empresas con altas posibilidades de convertirse en líderes tecnológicos de clase mundial basándose en recaudación de fondos, ventas y modelos de negocio. Ha desarrollado un servicio digital que además de administrar la contabilidad de emprendedores y trabajadores independientes conectando la cuenta de su banco tu banco para obtener saldos, movimientos, gasto diario, contabilidad, administración de gastos, y, hasta predicción de ingresos y egresos, hasta aquí hay poca innovación, ¿cuántas veces y cuánto dinero has dejado de recuperar cuándo prefieres no rescatar los impuestos de compras con montos medianos y pequeños por el tiempo que tienes que invertir en el papeleo y generación de la factura con la cédula de tu empresa?, la magia de Qonto está en la conciliación de gastos, que se hace con sólo una foto del recibo, en automático captura la información del ticket, categoriza de giro y obtiene el IVA, ahorrando mucho tiempo y dinero a empresas a con pocos empleados y con poco tiempo, dejando preparado el formato de declaración



SI EL NUEVO  
PETRÓLEO DEL  
MUNDO SON  
LOS DATOS Y EL  
INTERCAMBIO  
DE SERVICIOS  
DIGITALES,  
ENTONCES LAS  
TUBERÍAS DE  
ESTE PETRÓLEO  
SON LAS APIS.

de impuestos, listo para enviarse y todo por un pago mensual que oscila entre 9 y 250 euros mensuales.

#### 4. Reciprocidad de datos en beneficio de mi emprendimiento.

Como el nuevo petróleo son las tuberías, Qonto como vimos en el punto anterior y getSensibill.com de Canadá están obteniendo el detalle de los SKUs que están listados en los tickets de compra, Sensibill hace tres cosas con esta información, la primera es entregar a través de su PFM gratuito las gráficas de ingresos y consumo, consejos de ahorro e inversión y reportes de contabilidad, empoderando a sus usuarios con información fácil de entender, que tomen el control de sus finanzas para mejorar su salud financiera; Lo segundo es entregar la información de los SKU a los 150 emisores afiliados para que crucen

la información y nutran sus sistemas de datos para venta de productos financieros; Y lo tercero es negociar con los comercios que entre ellos seguramente están los emprendedores para que envíen los SKUs de sus clientes a cambio de recibir reportes que identifican cambios de hábitos y comportamientos de gasto de los consumidores principalmente en giros de viajes, mascotas y compras navideñas entre otros, que valen oro al saber interpretarlas, con esto pueden generar ofertas y ganar más mercado, también pueden cambiar, eliminar o crear líneas y productos, hoy ya están conectados con 220 mil comercios incluidos los 100 principales de EUA y Canadá.

Muchos de los ejemplos que escribí no están en México ni LATAM quienes somos los que leemos esta revista, no nos frustramos, porque si estos servicios ya están funcionando en otras partes del mundo con tanto impacto, estoy seguro que en este artículo estamos despertando la curiosidad de las instituciones financieras locales que están ocupados en anticipar las mejores iniciativas para ganar vínculos con los emprendedores, incrementar la inclusión financiera y mejorar la salud de las finanzas de personas y empresas.

\* Partner, Open Vector Ltd.  
Contacto:  
oscar@openvector.co.uk

# UN DISCRETO ALIADO



**E**l uso de plataformas móviles, iniciada más de una década, se aceleró significativamente en tan solo unos meses, enfrentando una pandemia y provocando cambios tecnológicos que transformaron los modelos de negocio de empresas y de industrias enteras, destacando entre ellos, el sector financiero.

Cuando hablamos de la importancia de las Relaciones Públicas existen corrientes encontradas, para unos, representa un discreto aliado, para otros, un sin sentido e incluso un gasto absurdo o simplemente no las entienden.

Lo primero es tratar de definir las, ¿qué son? ¿para qué sirven? Las podemos definir como todas aquellas acciones de carácter estratégico, desarrolladas en un periodo con el objetivo de crear vínculos para favorecer la comunicación entre los distintos públicos objetivo –stakeholders–.

Son una herramienta muy poderosa y va de la mano con las actividades de comunicación a

nivel empresarial o personal. Deben ir alienadas todas las estrategias al propósito de la organización y el Director de Comunicación o Chief Communications Officer –CCO por sus siglas en inglés– tienen una función primordial, su tarea fundamental es orientar, encaminar y hacer que sucedan las estrategias para lograr una comunicación asertiva que genere valor y que sea veraz. Con este nivel de madurez, se descubre el sentido más profundo, las relaciones públicas son en el guardián por excelencia de la reputación corporativa.

La respuesta de la segunda pregunta, obedece a distintos objetivos, pero también, al estilo de quien del responsable de relaciones públicas; es tan relevante su figura que influye en la percepción que se puede llegar a construir de la institución y responde a la personalidad de este que imprimirá su sello a la organización

Dentro de las principales funciones de las relaciones públicas encontramos:

CUANDO HABLAMOS DE LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EXISTEN CORRIENTES ENCONTRADAS, PARA UNOS, REPRESENTA UN DISCRETO ALIADO, PARA OTROS, UN SIN SENTIDO E INCLUSO UN GASTO ABSURDO.



SON UNA  
HERRAMIENTA  
MUY PODEROSA  
Y VA DE LA  
MANO CON LAS  
ACTIVIDADES DE  
COMUNICACIÓN  
A NIVEL  
EMPRESARIAL O  
PERSONAL.

**1.** Desarrollar, transmitir y proyectar la imagen que se expresa mediante la identidad corporativa. Deben estar alineadas con el propósito, ello garantiza cohesión y congruencia.

**2.** Realizar investigaciones dentro del mercado para entender lo que está sucediendo en su entorno, pero en

particular, desarrollar auditoría de medios para conocer la percepción que tienen sobre la organización y la marca.

**3.** Una actividad estratégica, servir como asesoría a toda la organización, comenzando por el Consejo de Administración; además, da seguimiento al clima organizacional para monitorear el pulso de la cultura.

**4.** Elaborar y establecer distintos planes y programas enfocados a distintos sectores que sean del interés de la empresa para entablar puentes de comunicación.

**5.** Elaborar, aprobar y distribuir piezas como noticias a los medios de comunicación y públicos interesados.

**6.** Garantizar el flujo de información oportuno y eficiente como detonador de la credibilidad.

**7.** Preparar a los voceros para un correcto manejo del mensaje.

Las relaciones públicas al ser exitosas, se convierten en un discreto aliado, de ellas dependen la credibilidad y consistencia de la organización, contribuyen al logro de objetivos y en las crisis, ofrecen claridad, guía y rumbo para convertirse en salvavidas de la reputación corporativa.

¿Todavía crees que no funcionan las Relaciones Públicas?

## ADOLFO RUIZ GUZMÁN

Es egresado de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y del MBA por la Universidad Anáhuac México Campus Sur, cuenta con distintas certificaciones y especialidades, entre ellas, Asesor de Estrategias de Inversión por la AMIB, Producción Televisiva por el IORTV en España y The New Leadership por Harvard Business School; además de ser piloto aviador por la Escuela AIRE.

Actualmente se desempeña como Director de Comunicación, Relaciones Públicas y Educación Financiera de Grupo Financiero Bx+, conferencista nacional e internacional. Tiene una trayectoria de más 13 años en comunicación del sector financiero e impulsor de la creación de la cultura financiera en nuestro país.

### Redes personales:

[in](#) /adolfo-ruiz-guzmán

[t](#) @Adolfo\_Ruiz\_Guz

[i](#) Adolforuizguz

[f](#) Adolfo Ruiz Guzmán

### Redes Bx+:

[in](#) /vepormas

[t](#) @VeporMasBanco

[f](#) Banco Ve por Más



# REVISTA be INNOVATION



Llegamos al Sector Financiero, Inversionistas, Talento RH, Fintech, Desarrolladores, Empresarios y Tomadores de decisiones

# SUSCRÍBETE NO ESPERES MÁS...

BE INNOVATION DIGITAL SE ENCUENTRA EN  Y 

INFORMES:



**GABRIELA ROMERO**  
gabriela.romero@beernnovation.com  
+ 52 55 2754.3169



**HÉCTOR ORTEGA**  
hector.ortega@beernnovation.com  
+ 52 55 8588.9898

